ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

Или 99 способов стать топ-менеджером

Лоис П. Франкел

д-р философии

автор бестселлера

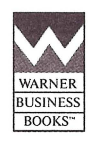
Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

SEE JANE LEAD

99 Ways for Women to Take Charge at Work

Lois P. Frankel, Ph. D.



NEW YORK BOSTON

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

Или 99 способов стать топ-менеджером

Лоис П. Франкел
д-р философии



Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2008

ББК (Ю)88.37 + (У)65.240
Ф83
УДК 159.923 + 331.446.4

Издательский дом "Вильямс"

Главный редактор *С.Н. Тригуб*

Зав. редакцией *А.В. Назаренко*

Перевод с английского и редакция *Я.А. Лебеденко*

По общим вопросам обращайтесь
в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com

Франкел, Лоис П.

Ф83 Хорошие девочки не становятся лидерами: 99 способов стать топ-менеджером. : Пер. с англ. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2008. — 320 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1390-6 (рус.)

Поместите хорошую девочку в группу мужчин и женщин, и она каждый раз будет ждать, что роль лидера возьмет на себя кто-то другой (и не обязательно мужчина). Попросите хорошую девочку принять решение для всей группы, и, прежде чем что-то сделать, она тут же начнет опрос общественного мнения. Дайте хорошей девочке группу подчиненных, и она начнет обращаться с ними, как со своими родными, а не с командой, требующей гуманного, но жесткого руководства. При этом она в одночасье позабудет обо всех своих талантах, которые могли бы помочь ей стать образцовым лидером. Но ведь на самом деле женщины постоянно кем-то руководят — просто они не называют это лидерством. Начиная с выработки вашего виденья, вплоть до методов его реализации, книга *Хорошие девочки не становятся лидерами* представляет собой схему того, как стать лидером практически в любой ситуации.

ББК(Ю)88.37 + (У)65.240

ISBN 978-5-8459-1390-6 (рус.)
ISBN 0-446-57968-8 (англ.)

Оглавление

Благодарности 13

Введение 15

Глава 1. Феминизация лидерства 27

Глава 2. Если вы можете заниматься домом, значит, можете быть и стратегом 55

Глава 3. Принятие рисков: никаких больше "хороших девочек"! 79

Глава 4. Влияние при наличии (или отсутствии) власти 109

Глава 5. От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей на достижение оптимального результата 139

Глава 6. Лидерство команд: от родительского комитета до совета директоров 183

Глава 7. Тайное оружие женщины: понимание эмоций и расположение к себе 209

Глава 8. Женщины как предприниматели: ведение собственного бизнеса 237

Глава 9. Воспитание лидеров из наших дочерей 279

Рекомендуемая литература 303

Содержание

Отзывы о книге Хорошие девочки не становятся лидерами 10

Благодарности 13

От издательства 14

Введение 15

Глава 1. Феминизация лидерства 27

Почему хорошие девочки не становятся лидерами 32
Почему женщины и почему сейчас 36
Конец командно-административного стиля лидерства 38
Менеджмент против лидерства 41
Новое определение Власти и Лидерства 42
Чего последователи действительно хотят от лидеров 46
Женщины и оценка своего лидерства 49

Глава 2. Если вы можете заниматься домом, значит, можете быть и стратегом 55

Хорошие стратегии начинаются с великого видения 57
Все дело в видении 60
Баланс между стратегией и тактикой: лидерство против менеджмента 62
Видение, стратегия, тактика: сведение всего этого воедино 68
Советы тренера по поводу баланса стратегии и тактики 71

Глава 3. Принятие рисков: никаких больше "хороших девочек"! 79

Женщины, принимающие риск 81
От простого чутья до обдуманного принятия рисков 84
Смелость говорить о том, о чем не говорят 88
Получение отдачи и поддержки от других 91
Смена карьеры: уникальная форма принятия риска 93
А когда вы провалитесь… 100
Советы тренера по принятию рисков 103

Глава 4. Влияние при наличии (или отсутствии) власти 109

Добраться до сути 114
Настойчивое влияние 117
Влияние без официальной власти 122
Изменение стиля влияния ради нужд людей 125
Изменение стиля влияния ради ситуации 131
Советы тренера относительно влияния 135

Глава 5. От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей на достижение оптимального результата 139

Работа тренера: женский взгляд 147
Налаживание отношений с последователями 151
Каковы ожидания 155
Правило работы тренера 7:1 159
Работа тренера в пределах поля 162
Какое поведение неприемлемо 166
Почему смена поведения пойдет последователю на пользу 167
Как достичь этого поведения 167
Когда тренинг не работает 171
Оценка эффективности работы тренера 175
Если ваш счет составляет... 177
Советы тренера о том, как лидеру стать тренером 178

Глава 6 183

Лидерство команд: от родительского комитета до совета директоров 183

Развитие командной работы 186
Управление собраниями 190
Недоверчивые команды 194
Опрос эффективности команды 199
Часть I 199
Часть II 201
Поощрение и вознаграждение командной работы 201
Советы тренера по созданию хорошо работающей команды 205

Глава 7. Тайное оружие женщины: понимание эмоций и расположение к себе 209

Понимание самой себя и управление собой: взгляд внутрь 214
Развитие понимания и контроля 217
Понимание общества и управление отношениями: взгляд наружу 218
Развитие понимания общества и управления отношениями 221
Коэффициент расположения к себе 223
Понимание политики: уникальная форма эмоционального интеллекта 226
Интересуйтесь нуждами и желаниями других и давайте им знать, когда вы им это предоставите 227
Управляйте взаимодействием 228
Развивайте свой банк помощи 228
Удивляйте людей неожиданными любезностями 229
Будьте благодарны за то, что получаете 229
Предоставляйте людям кредит доверия даже тогда, когда это не совсем заслужено 230
Налаживайте связи 231
Помните, что “своя рубашка ближе к телу” 231
Советы тренера по повышению коэффициента расположения и эмоционального коэффициента 232

Глава 8. Женщины как предприниматели: ведение собственного бизнеса 237

Предпринимательская самооценка 238
И снова о видении 240
Уроки предпринимательства 244
Использование удобной возможности 244
Уроки предпринимательства 248
Переход от наемного работника до нанимателя 249
Уроки предпринимательства 253
Владелец дочернего предприятия 253
Уроки предпринимательства 256
Уроки, усвоенные за 20 лет работы консультантом 256
Советы тренера по женскому предпринимательству 273

Глава 9. Воспитание лидеров из наших дочерей 279

Наилучшие родительские практики 281

Признавайте уникальные способности своей дочери 283

Внушайте дух соревнования 286

Поощряйте финансовую независимость ребенка 290

Помните об окружающем мире 293

Полезные рекомендации AAUW для родителей, детей и учебных заведений 295

Еще несколько рекомендаций от опытных мам 297

Советы тренера по воспитанию лидеров из наших дочерей 298

Рекомендуемая литература 303

Книги 303

Статьи и отчеты 305

Отзывы о книге Хорошие девочки не становятся лидерами

“Лоис Франкел заработала очередное очко! Она предлагает нам понятный и серьезный анализ того, во что обходится достижение настоящего лидерства, и объясняет, как его может достичь любая женщина. Это обязательно должны прочесть не только все женщины, находящиеся на середине своей карьерной лестницы, но и наши дочери. Браво!”

— Анна Фишер, автор и редактор журнала *Fortune*
и ведущая колонки советов
о карьере “Ask Annie” на сайте *CNNmoney.com*

“В книге *Хорошие девочки не становятся лидерами* очень четко и подробно демонстрируется, как женщины могут превратить традиционно женские уловки в эффективные инструменты лидерства... Полезное и основательное пособие по лидерству. Я собираюсь держать его на своем столе, чтобы всегда иметь под рукой готовые рекомендации”.

— Бетти Спенс, д-р философии, президент
Национальной ассоциации женщин-руководителей,
основатель и президент *Equal Voice/Electing Women*

“Я просто влюблена в эту книгу! Лоис Франкел дает каждой женщине возможность увидеть, как мы все постоянно ведем за собой других, даже когда не видим себя в роли лидера”.

— Барбара Стэнни, автор книги *Как женщине
заработать миллион?*

“Лоис Франкел накапливает женский опыт и уникальные пути к лидерству и делится ими с другими женщинами... Это обязательно должны прочесть женщины, берущие на себя ответственность и побуждающие своим примером других делать то же самое”.

— Элис Алстон, генеральный директор *De Beers USA*

“Лоис попала в точку! Она вдохновляет и обучает посредством простых и понятных методик... Быть работающей женщиной, одновременно воспитывая ребенка, — непростая задача, но Лоис делится с нами организационными навыками и уверенностью, необходимыми для того, чтобы преуспеть в обеих этих сферах”.

— Кэролин Кепчер, бывшая звезда *The Apprentice*, бывший исполнительный вице-президент *The Trump Organization* и автор *Carolyn 101*

Эта книга посвящается всем женщинам из программы МНСПО (Мотивация наших студентов посредством опыта). На протяжении двадцати лет вы дарили свои время, мудрость и сердца смелым девушкам, призывая их хорошо учиться в школе, получать аттестаты и поступать в колледж.

Благодаря вашей преданности делу сегодня мы имеем еще одно поколение новых женщин-лидеров. Я же хочу отдать должное вашему лидерству, передав часть доходов от этой книги в стипендиальные фонды Бернадин Робинсон и Жаклин Миллер.

Благодарности

В написании этой книги большую роль сыграли помощь, поддержка и наставления многих людей. Просто сказав "спасибо" каждому из вас, я вряд ли смогу полностью выразить всю глубину моей признательности. Поэтому понадеюсь, что вы сами знаете, насколько я действительно благодарна за те подарки, которые вы сделали мне, а также читателям.

Диана Бэрони, вице-президент и исполнительный директор *Warner Books*, — ваше доверие позволило мне своими словами написать о том, что так важно для меня. Ведь каждый раз вы побуждали меня работать еще лучше.

Крис Дао, бывший помощник директора по рекламе *Warner Books*, — ваш опыт помог мне достичь тех вершин, о которых я раньше только мечтала.

Вся команда *Warner Books* — вас слишком много, чтобы упомянуть каждого, не рискуя кого-то пропустить, но каждый из вас просто великолепен в том, что делает, и это доказывают достигнутые результаты.

Боб Сильверштейн — что я могу сказать? Как литературный агент вы просто бесподобны, а как друг — превосходны!

Женщины, которые выкроили время из своего плотного лидерского расписания, чтобы побеседовать со мной, — пожалуйста, знайте, что именно ваши идеи, красноречие и смелость стали сердцем этой книги.

Д-р Пам Эрхардт, д-р Ким Фингер, Джессика Вон, команда *Corporate Coaching International* и `Drloisfrankel.com`, — способ, которым вы интуитивно переключаетесь с ведущих на ведомых, особенно в очень тяжелые дни, стал настоящим подарком, без которого я не смогла бы жить.

Кэтлин Бут, директор по организационной эффективности *Warner Bros.*, — уделить мне столько времени и внимания было необычайно любезно с вашей стороны, за что я искренне вам признательна.

Мои коллеги по литературе, которые уделили время, чтобы побеседовать со мной, и позволили процитировать или сослаться на свои работы, — надеюсь, что однажды я смогу отблагодарить вас за вашу доброту.

От издательства

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com
WWW: http://www.williamspublishing.com

Наши почтовые адреса:

в России: 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1
в Украине: 03150, Киев, а/я 152

Введение

Две мои последние книги были основаны на множестве ошибок, которые допускают женщины, страдая от "синдрома хороших девочек". Можно только пожалеть, что после их выхода журналисты не платили мне по доллару каждый раз, когда спрашивали: "Вы хотите сказать, что ради достижения своих целей нужно быть злобной и подлой стервой?" Так вот, еще раз — четко и недвусмысленно — я говорю *Нет!* "Хорошие девочки" всего лишь до сих пор ведут себя так, как их научили в детстве. Даже в зрелом возрасте они продолжают демонстрировать поведение, которое было допустимо *в детстве*. Вы легко заметите этот синдром, если начнете больше думать о других, чем о себе, или бояться сделать то, что может кому-то не понравиться. Он точно у вас имеется, если несмотря на свой зрелый возраст вы продолжаете действовать по правилам, усвоенным когда-то давно, вскоре после рождения. Короче говоря, хорошие девочки почти всегда страдают от болезненного желания всем угодить.

В книгах *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе* и *Хорошие девочки не становятся богатыми* я описала 176 ошибок, которые допускают женщины, преследуя свои профессиональные и финансовые цели. Мне кажется, мы с вами уже достаточно фокусировались на проблемах, поэтому в данной книге речь пойдет не о них. Здесь мы рассмотрим исключительно стратегии раскрытия ваших лидерских качеств в самых разнообразных ситуациях. На самом деле женщины очень часто делают ошибки, связанные с лидерством. Поместите хорошую девочку в группу мужчин и женщин, и она каждый раз будет ждать, что роль

лидера возьмет на себя кто-то другой (и не обязательно мужчина). Попросите хорошую девочку принять решение для всей группы, и, прежде чем что-то сделать, она проведет опрос общественного мнения. Дайте хорошей девочке группу подчиненных, и она начнет обращаться с ними, как со своими родными, а не с командой, требующей гуманного, но жесткого руководства. При этом она в одночасье позабудет обо всех своих талантах, которые могли бы помочь ей стать образцовым лидером. Ведь, по сути, женщины ведут за собой других постоянно — просто они редко называют это лидерством.

Рабочий и жизненный опыт помогает нам выработать выдающиеся навыки балансирования между стратегиями, принятием рисков и влиянием на окружающих. Мы учимся мотивировать людей для достижения оптимальных результатов, создавать эффективные команды и контролировать свои эмоции. А ведь все это — необходимые компоненты лидерства в современном трудовом коллективе. С абсолютно практической точки зрения и на реальных примерах в этой книге показаны способы, с помощью которых вы уже проявляли те или иные лидерские качества. Я написала ее, поскольку хочу, чтобы вы увидели, что вы *уже* лидер и у вас *уже* есть все, что нужно для лидерства в семье, проекте, команде, отделе, компании и даже в стране. То, как вы будете вести себя в тех или иных условиях, целиком и полностью зависит от вас. Эта книга лишь предоставит вам модели поведения, позволяющие действовать более уверенно.

В свои занятия по лидерству и выступления я часто включаю упражнение, в котором прошу присутствующих назвать лидеров, которыми они больше всего восхищаются. Как вы, должно быть, догадываетесь, они обычно предлагают длинный список мужчин и гораздо более короткий — женщин. Между тем в каждом таком списке обязательно присутствует Мать Тереза. *Ничего удивительного*. Ведь она пред-

ставляет стереотип женщины-лидера — искренней, сострадательной, самоотверженной и готовой служить другим. Не существует женского эквивалента Джону Ф. Кеннеди, Колину Пауэлу, Джеку Уэлчу или — слава Создателю! — Адольфу Гитлеру и ему подобным. Что объединяет всех этих мужчин — так это способность вести за собой других к заранее поставленным целям (даже к тем, которые со временем становятся неинтересными). Когда кто-то из моих слушателей, обычно женщина, осмеливается упомянуть Хиллари Клинтон, Кондолизу Райс или Мадлен Олбрайт, немедленно вспыхивают дебаты. Несмотря на тот факт, что все эти женщины обладают образцовыми лидерскими качествами, далеко не все признают их лидерами. Почему? Частично потому, что авторитет женщины не следует за ней от одного удачного свершения к другому. Ей приходится доказывать свои способности при решении каждой новой задачи. Как говорит канадская писательница Маргарет Этвуд, "Мы все еще думаем о влиятельном мужчине как о лидере, а о влиятельной женщине — как об аномалии".

Слишком многие женщины (возможно, и вы тоже) просто не решаются взять на себя роль лидера. Они боятся, что другие назовут их выскочками, агрессивными, эгоистичными или, что еще хуже, — страшным словом на букву "с" — *стервами*. По тем же причинам мы не добиваемся успехов в бизнесе или богатства, которого заслуживаем. Мы не стремимся вести людей за собой так, чтобы выйти на новый уровень своей карьеры или персональных достижений. Будучи первокурсницей, я принимала участие в выборах президента группы, в которых моим соперником был парень, с которым я тогда встречалась. Когда я победила, это больно ударило по его самомнению и привело к разрыву наших отношений. Когда я выступила против него снова на старшем курсе и снова победила, это выглядело так, словно я бросила вызов его мужественности. Зато если бы все получилось иначе

и если бы победил он, я даже представить не могу такого конфликта. Это было бы воспринято обществом абсолютно нормально.

Даже сегодня, в наше время, общественное мнение с самого рождения готовит женщин к тому, чтобы быть спутницами жизни и помощницами, а никак не лидерами. Безусловно, остракизм за "излишнюю агрессивность" со стороны мужчин и других женщин, а также возможные конфликты при любом поведении, кроме сотрудничества, пугают. А потому хорошие девочки всего мира зачастую просто отказываются от лидерства. Поместите любую женщину в комнату, полную преимущественно мужчин, и она почти наверняка будет подавлена. Она почувствует себя слишком слабой и незначительной на фоне их громких голосов, превосходства в численности и предполагаемого опыта. По иронии судьбы, если в истории когда-нибудь и было подходящее время для проявления женского лидерства, так это сейчас. От совета директоров крупных компаний и неприбыльных организаций до армии — бал правит новое поколение работников и волонтеров, отвергающих лидерство иерархическое. Лидер больше не может просто сказать "Прыгайте" и услышать в ответ "Как высоко?" Именно в это время мы с вами и живем.

На протяжении многих столетий женщины, сами того не осознавая, оттачивали основные качества, необходимые для успешного лидерства. Взять хотя бы врожденную или приобретенную способность налаживать отношения и поощрять других для достижения успеха, создавая атмосферу доверия и безопасности. И это лишь одна из многих способностей, присущих выдающимся лидерам современности. Если говорить о женщинах, явно имеющих черты эффективных лидеров, я лично предложила бы такой список.

- Хиллари Родэм Клинтон — бывшая первая леди Соединенных Штатов Америки и сенатор от штата Нью-Йорк
- Анна Малкэхи — президент корпорации *Xerox*
- Билли Джин Кинг — пионер в области женского тенниса
- Элизабет Доул — сенатор от штата Северная Каролина
- Пат Саммит — тренер женской баскетбольной команды *Tennessee Volunteers*
- Мэри Кэй Эш — основательница *Mary Kay Cosmetics*
- Вилма Мэнкиллер — бывший главный вождь народа чероки
- Гэйл Эванс — автор книг и бывший член руководства *CNN*
- Дэбби Филдс — основательница *Mrs. Fields Cookies*
- Коретта Скотт Кинг — борец за гражданские права
- Мать Тереза — гуманистка
- Шерри Лэнсинг — бывший руководитель *Paramount Pictures*
- Вера Вэнг — дизайнер и глава империи моды
- Маргарет Тэтчер — бывший премьер-министр Великобритании
- Голда Мейер — бывший премьер-министр Израиля
- Сандра Дэй О'Коннор — бывший судья Верховного суда США
- Мэг Уитман — глава электронного аукциона *eBay*

Возможно, вы удивитесь тому, что я перечислила именно этих женщин, а не каких-нибудь других. Все очень просто. Чтобы попасть в этот список, даже самая успешная женщи-

на, управляющая различными предприятиями или проектами, должна пройти мой "глубоко научный" пивной тест. Он заключается в ответе на один простой вопрос: *Хотелось ли бы мне посидеть с ней за бокалом пива или чашечкой кофе?* Великие лидеры — это именно те люди, которые заставляют других чувствовать себя с ними комфортно и отлично разбираются в эмоциях. Они не демонстрируют чрезмерное стремление всем угодить — с ними просто легко, удобно и приятно. Если вы относитесь к людям, которые любят говорить "Я здесь не для того, чтобы завоевывать популярность, а для того, чтобы делалась работа", подумайте еще разок. Как правило, за лидером, который им не нравится, люди не следуют, а то и попросту саботируют все его усилия.

Есть еще кое-что, что объединяет всех женщин, включенных в мой список примеров для подражания. Именно это определяет их лидерство: *способность побуждать других следовать за ними*. Если где-то есть лидер, там должен быть минимум один последователь. Сегодняшние же последователи ожидают от лидера именно тех качеств, к проявлению которых общество традиционно готовило женщин. Последователи хотят, чтобы на них меньше давили и больше влияли, чтобы их меньше критиковали и больше награждали, меньше направляли и больше вовлекали. Нельзя сказать, что те же качества не могут или не хотят демонстрировать мужчины, однако женщины обычно делают это изящнее, увереннее и спокойнее.

После списка женщин-лидеров, которыми я больше всего восхищаюсь, я разработала матрицу поведения, которым они были известны. И знаете что? К своему удивлению, я обнаружила, что у всех них есть несколько общих черт.

- Четкое видение того, чего они хотят достичь
- Способность балансировать между стратегией и тактикой

- Готовность идти на риск
- Способность влиять на других
- Способность вдохновлять и мотивировать других
- Способность объединять людей в команды, чтобы облегчить реализацию своего видения
- Отличное понимание эмоциональной стороны дела

Я говорю, что была удивлена, поскольку и раньше записывала особенности поведения, которые считала неотъемлемыми составляющими успеха лидера. Так вот, каждая из упомянутых выше особенностей *уже фигурировала* в моем списке!

Это упражнение не только послужило подтверждением того, что я была на правильном пути, но и сформировало основу каждой из глав данной книги. Начиная с выработки вашего видения, вплоть до методов его реализации, книга *Хорошие девочки не становятся лидерами* представляет собой черновой план того, как вы можете стать лидером практически в любой ситуации. Существуют ли другие особенности поведения, которые требуются для эффективного лидерства? Безусловно, и о них рассказывает множество других авторов. Я же хотела просто написать книгу, которая фокусировалась бы на *врожденных* сильных сторонах женщин, поскольку именно они составляют основу нашего успеха.

В каждой главе данной книги подробно рассматривается, почему я верю, что перечисленные выше лидерские качества относятся к репертуару навыков большинства женщин. В них описаны способы, которыми вы наверняка демонстрируете эти качества в своей повседневной жизни, а также способы отточить их, следуя приведенным примерам и советам тренера. Помимо прочего, я включила в каждую главу истории женщин-лидеров, известных как во всем мире, так и преимущественно в своей сфере. Между тем, в отличие от многих других книг, в этой рассказывается не о *них* — эта

книга о *вас*. Я использовала свои беседы с этими женщинами только для того, чтобы вы могли освоить поведение, которое привело их к успеху, избежав их ошибок.

В качестве тренера руководителей мне не раз доводилось видеть, как и мужчины, и женщины делали ошибки, которые вызывали у других сомнения в их лидерском потенциале. Да, ошибки, связанные с лидерством, не являются исключительной прерогативой женщин. Однако я глубоко убеждена, что, когда женщины могут вести за собой других, но не хотят, от этого страдают наши семьи, друзья, знакомые и наши страны. Меня часто спрашивают, не думаю ли я, что из женщин получаются *лучшие* лидеры, чем из мужчин. Нет, я так не думаю. Человек не может быть хорошим лидером только потому, что относится к одному или другому полу. Настоящим лидером его делает *наличие качеств и черт, необходимых в определенном месте и в определенное время*. Считается даже, что великие лидеры незаменимы. Генерал Паттон проявил себя выдающимся лидером во время второй мировой войны, но я не думаю, что он мог бы эффективно командовать современными войсками. Точно так же Мэри Кэй Эш, основательница *Mary Kay Cosmetics*, создала великую компанию, когда женщины захотели быть финансово независимыми и больше времени проводить со своими семьями. Однако я не думаю, что она могла бы справиться с *Hewlett-Packard* лучше Карли Фиорины. Нет, нет, жестко определенных предпосылок к лидерству не существует.

Одним из главных условий эффективного лидерства является умение ставить людей туда, где они *должны* быть, причем совсем не обязательно туда, где они *хотят* быть. Если вы — мать, вы знаете, как непросто убедить ребенка пойти в школу в тот день, когда он совершенно этого не хочет. Координаторы волонтеров неприбыльных организаций сталкиваются с не менее сложной задачей. Ведь им приходится мотивировать к достижению общих целей людей,

действующих из лучших побуждений, но не получающих за это денег. В тяжелые финансовые времена различные менеджеры просто наизнанку выворачиваются, чтобы поддержать финансовую стабильность и не допустить сокращений. Через все эти проблемы красной нитью проходит необходимость направить людей туда, где они *нужнее*. По своей сути лидерство требует наличия набора навыков, которые может освоить каждый, но решаются на это далеко не все. В XXI веке лидерство существенно отличается от того, каким оно было в середине прошлого столетия, и уж точно отличается от лидерства до XX века. При этом к появлению различий лидерства на протяжении столетий приводит не что иное, как смена нужд последователей.

Кстати, о термине *последователи*, который я использую на протяжении всей книги. Я вовсе не хочу никого обидеть или унизить. Я просто стремлюсь создать зрительный образ вас как лидера и людей, которые будут идти за вами. Точно так же, как Мэри Кэй, Голде Мейер, Маргарет Тэтчер и Билли Джин Кинг, вам нужны последователи, если вы хотите быть лидером. Сегодняшние последователи похожи на своих коллег из прошлого лишь тем, что они тоже хотят иметь сильных лидеров. Отличие же заключается в том, что они хотят участвовать в процессе принятия решений. Они хотят, чтобы их успехи вознаграждались, и хотят автономии в том, что касается достижения организационных целей. Кто может удовлетворить эти требования лучше, чем женщины? По сути, у нас никогда раньше не было такой роскоши, как возможность лидировать. Спросите свою мать, какое ей было отведено место в обществе. У нас еще не было возможности вести за собой, поскольку нам не давали этого делать, при помощи угроз, а иногда и грубой силы. Любая женщина, которая пыталась раньше руководить другими, может вспомнить немало обидных слов, услышанных в свой адрес. Тем не менее женщины традиционно были готовы

к лидерству за счет своей способности мыслить, влиять и мотивировать. И вот, наконец, время для применения этих и других наших уникальных лидерских качеств настало.

Если вы читаете эту книгу, значит, я уже кое-что о вас знаю. Вы хотите вести за собой других, но только, ради Бога, не за счет силы или жесткого контроля, а за счет полезных нововведений. Вы хотите использовать энергию людей, которые вас окружают, на пользу всех, кто стремится к одной с вами цели. Вы хотите достичь целей, связанных с вашим бизнесом или организацией, поскольку, сделав это, сможете добиться еще бо́льших успехов. И, кроме того, вы хотите полностью раскрыть свой потенциал. В этой книге я расскажу вам, как именно это можно сделать. В свое время я не только руководила большими и малыми проектами, но и помогла огромному количеству людей развить собственные лидерские навыки. Я успела изучить лидеров и лидерство едва ли не со всех сторон. Конечно, я не столь эгоистична, чтобы утверждать, что абсолютно все идеи в этой книге принадлежат мне. Между тем они являются кульминацией долгих лет в роли лидера, внимательного читателя, последователя и тренера по лидерству. Каждый раз, когда это уместно и возможно, я обязательно ссылаюсь на тех людей, которые стали моими учителями.

Как и во всех моих книгах, в главе 1 вы найдете анкету самооценки, которая поможет вам определить свои сильные стороны, а также стороны, которые требуют развития. Разве что на этот раз она посвящена качествам лидера. Каждая из категорий анкеты связана с соответствующей главой на ту же тему. Подсчитав количество баллов, вы сразу же сможете перейти к главам, которые будут вам максимально полезны, либо начать с тех, которые еще больше укрепят ваши сильные стороны. Поскольку я верю, что каждая из нас должна стать сильным лидером, я специально сосредоточилась на тех качествах, в которых женщины уже сильны

(даже если не знают об этом). Балансируя между тактикой и стратегией и создавая команды, женщины получили ценный опыт, значительно способствующий развитию их задатков лидера. Задачей данной книги как раз и является осветить их для вас, помочь вам опереться на них и достичь за счет этого наилучших результатов.

Если вы действительно хотите стать эффективным лидером, подойдите к этому, как к очередному полезному умению. Просто вспомните, как вы усвоили навыки, которые сделали вас теми, кем вы являетесь сегодня. Я очень надеюсь, что чтение данной книги станет еще одним шагом на вашем пути к лидерству, поскольку это именно путь, а не конечная остановка. Конечно, вы не станете великим лидером благодаря всего одной книге, но даже одна книга может направить вас к великому лидерству.

Глава 1
Феминизация лидерства

Настанет день, когда мужчина признает женщину равной себе, причем не только у домашнего очага, но и в советах наций. Тогда и только тогда появятся нормальные товарищеские отношения, идеальный союз между полами, который приведет к наивысшему развитию человеческой расы.

Сюзан Б. Энтони, защитница прав женщин

Люди часто спрашивают меня, как я выбираю темы для своих книг. На это я обычно отвечаю, что их источником является непреодолимое желание поделиться знаниями с другими. Я чувствую, что если не сделаю этого, главная цель моей жизни не будет выполнена. Именно поэтому я и написала *данную* книгу. Я убеждена, что мы живем во время, когда женское лидерство и влияние не просто нужны — они необычайно востребованы. Более того, я *знаю*, что у женщин есть все необходимые способности, сила, смелость и решительность. Они вполне могут привести предприятия, неприбыльные организации и просто те или иные группы людей туда, куда им нужно. Ведь они уже делали это на протяжении многих веков. Да, возможно, вы не видите в себе многих общих черт с президентом компании *Avon* Андреа Юнг или бывшим директором *Красного креста* Элизабет Доул. Между тем эта книга поможет вам увидеть, что такие черты в вас есть и ваше лидерство необходимо именно сейчас.

Возможно также, что вы не стремитесь быть генеральным директором, президентом или вице-президентом компании, однако у вас есть серьезные шансы найти себя там, где нужно влиять на других. В этом и заключается суть лидерства. Вы можете отвечать всего лишь за маленький отдел, но это будет лидерство. Вы можете предлагать идеи по внедрению перемен

в организации, членом которой являетесь, и это тоже будет лидерство. Женщины всегда ведут за собой — они просто редко называют это лидерством. Они думают об этом как о работе над общими целями, достижении результатов при помощи других или просто о выполнении того, что нужно выполнить. Между тем все перечисленное и предполагает лидерство.

Женский способ вести за собой других людей ценился не всегда, но в последнее время в обществе происходит перемена, о которой многие люди не решаются говорить. Я называю этот процесс *феминизацией лидерства*. Чтобы объяснить его, нужно прежде всего рассмотреть, как мы традиционно воспринимаем лидеров и последователей. Необходимо также четко усвоить следующую мысль, которая многих пугает: лидерство сверху вниз, по командно-административному типу, больше не работает. Сегодня, когда кто-то авторитетный говорит "Прыгай", работники, дети и волонтеры уже не спрашивают "Как высоко?" Правда в том, что в первом десятилетии XXI века последователи ждут от лидеров совсем другого. Они хотят видеть поведение и черты, которые общество традиционно вырабатывало у женщин. Со времен сотворения мира при слабости или отсутствии формальных лидеров именно женщины влияли на управление, перемены и результаты. Им просто никогда не хватало решительности, чтобы назвать это лидерством!

Я вовсе не хочу сказать, что мужчины не имеют таких качеств или не способны их проявить. Однако у женщин это получается гораздо проще, увереннее и мягче, пока не называется страшное для них слово на букву "л" — *лидерство*. Перемены в восприятии лидерства угрожают мужчинам, поскольку требуют думать о нем совсем не так, как они воспитаны или приучены. Но и женщины могут быть обеспокоены, поскольку перемены часто требуют от них новой ответственности, а также навыков, которые их раньше убеждали скрывать.

"Хорошим девочкам" особенно трудно примерять на себя роли лидеров и эффективно их играть. Делая это, они часто пытаются всех осчастливить (что, как вы знаете, невозможно). Они откладывают важные решения "на потом" и пытаются

всех и каждого переубедить. Они не решаются принимать необходимые риски, боясь обидеть других своей властью, и выбирают стиль общения, подрывающий их уверенность в себе и авторитет. По иронии судьбы все это вполне может пойти нам на пользу — если только поддерживать баланс с действиями, ведущими к более эффективному лидерству. Другими словами, чтобы стать феноменальным лидером своего времени, женщина должна всего лишь отступить от правил для хороших девочек, усвоенных в детстве, и войти во взрослую жизнь. Хотя, конечно, шаг придется сделать немаленький.

Общество оказало как мужчинам, так и женщинам медвежью услугу, возложив бремя ответственности за лидерство на плечи исключительно мужчин. Это привело к тому, что мужчины крайне неохотно признают свою неспособность или неэффективность в лидерстве, а женщины не готовы признать, что могли бы справиться лучше. Тем не менее сегодня мы с вами живем в переломный момент, когда представители обоих полов начинают все более уверенно чувствовать себя в ролях, которые ранее отвергали. Этот переломный момент вызван эволюцией рабочих ценностей, к которой женщины оказались более приспособленными. В прошлом женщинам приходилось учиться у мужчин управлению, используя стили, которые не присущи им от природы. Однако теперь уже мужчинам приходится учиться у женщин способам раскрытия потенциала современных работников.

Несмотря на тот факт, что средняя продуктивность труда по Америке продолжает падать, во главе большинства крупных корпораций остаются почти исключительно белые мужчины. Недавний анализ, проведенный *Catalyst*, первой в США женской исследовательской группой, дал очень интересные результаты. На самом деле, хотя женщины составляют целых 46,4% от всех трудовых ресурсов страны, женщинами являются только семь руководителей компаний, входящих в рейтинг *Fortune 500*. Причем женщины составляют 5,2% от наиболее высокооплачиваемых и 7,9% от наиболее высокопоставленных сотрудников этих компаний.



7 генеральных директоров

5,2% самых зарабатывающих по версии Fortune 500

7,9% высших должностей по версии Fortune 500

13,6% членов совета по версии Fortune 500

15,7% корпоративных директоров по версии Fortune 500

50,3% управленческих, профессиональных и важных должностей

46,4% американских трудовых ресурсов

Источники. Текущий среднегодовой обзор населения за 2004 год
Перепись женщин в совете директоров, Catalyst 2003
Перепись женщин из числа руководителей и высокооплачиваемых работников, Catalyst 2002

Если говорить о политике, то в январе 2006 года женщины составляли только 15% от всех избранных представителей в Конгресс США. (Причем из этих женщин 24% были цветными, но все они попали в Палату представителей и *ни одна цветная женщина* не попала в Сенат.) Это вполне согласуется с 16% женщин,

занимающих места в парламентах по всему миру. Женщины являются главами государств лишь в 11 из 180 стран. В руководстве же остальных не хватает не только *женского* взгляда, но и широкого разнообразия мнений по тем или иным вопросам.

Парадоксально, но когда люди, облеченные властью и правом контроля, сталкиваются с неблагоприятными обстоятельствами, они еще крепче держатся за свой авторитет. Если же это продолжается достаточно долгое время, организации и общества только проигрывают. Между тем, как показывает еще одно исследование *Catalyst*, благодаря разнообразию появляется перспектива изменений к лучшему. Было обнаружено, что в компаниях, где высшие руководящие посты занимали женщины, доходы от акций были выше на 35%, а общие выплаты акционерам — на 34%. Аналогично юридическая фирма *Dickstein Shapiro* сообщила, что в 1994 году, когда из 213 ее адвокатов 63 были женщинами, годовая прибыль каждого партнера составила 364 тыс. долл. Зато в 2004 году, когда количество женщин возросло до 122 из 363 адвокатов, прибыль каждого партнера увеличилась до 815 тыс. долл. Адвокаты фирмы Линда Корнфельд и Робин Коен считают, что женщины-лидеры приносят много пользы по следующим причинам.

- Они охотнее консультируются с экспертами, подчиненными и владельцами сходных предприятий при разработке стратегий.
- Как правило, они с самого начала чувствуют себя нормально, сталкиваясь с необходимостью решать много задач одновременно.
- Они менее склонны к конкуренции и чаще ищут возможности для сотрудничества.
- Они склонны фокусироваться на общей картине, когда принимают важные деловые решения или разрабатывают стратегии.
- Они уделяют большое внимание налаживанию отношений и сбору фактов.

- Они более склонны обсуждать деловые ходы и обдумывать идеи других людей, прежде чем принять окончательное решение.

Сочетание этих и других факторов позволяет мне сделать простой вывод. По моему глубокому убеждению, у женщин есть не только *способности*, чтобы стать великими лидерами нашего времени, но и необходимая для этого *ответственность*. Согласитесь, обычно мало кто сомневается в ответственности женщин за рождение и воспитание нового поколения. Между тем они ничуть не менее ответственно подходят к обеспечению крепости и здоровья систем и связей, на которые будет полагаться это новое поколение. Женщины должны прекратить идти на сговор с теми, кто подсознательно или систематически отрицает их сильные стороны и способности, преграждая им путь к лидерству. Элеонор Рузвельт однажды сказала: "Никто не может унизить вас без вашего согласия". Когда вы позволяете другим это делать, вы вступаете с ними *в сговор*, чтобы и дальше оставаться в униженном положении. Вместо этого женщины должны научиться эффективно использовать свои врожденные способности в рамках системы, пытающейся отвергать ценность и необходимость этих способностей. Задача, конечно, грандиозная, но вполне выполнимая для тех, кто веками полагался на свой ум и внутреннюю силу, борясь с дискриминацией и притеснениями.

Почему хорошие девочки не становятся лидерами

Большинство практических семинаров, которые я провела, включали модуль, посвященный решению проблем совместной работы. При этом все происходящее снималось на видео, а затем демонстрировалось группе, чтобы люди могли видеть себя со стороны. Во вступительном инструктаже я просила участников семинара дождаться, пока включится камера, и уже после этого приступать к обсуждению проблемы. Так вот, за ис-

ключением всего двух случаев за почти двадцать лет, первым, кто начинал говорить после включения камеры, был мужчина. Независимо от возраста или опыта в данном вопросе, женщины в лидеры не спешили. Причины для этого были самыми разными, как и сами женщины. Общее было одно. Когда они все же проявляли лидерские качества (особенно до того, как их прямо спрашивали), то сталкивались с неприятием со стороны как мужчин, так и других женщин. Среди реакций, с которыми им приходилось бороться, были и следующие.

- Слова (обычно за спиной), оскорбляющие их женственность
- Злость, выражаемая явно и громко или менее агрессивно
- Открытая критика их идей, причем гораздо чаще деструктивная, а не конструктивная
- Поверхностное восприятие их идей лишь как повторение предложенного мужчинами группы
- Исключение из числа участников следующего обсуждения
- Подталкивание к тому, чтобы оставить интересные предложения при себе
- Сомнения в их праве на лидерство по типу “Да кем она тут себя возомнила?”
- Последующее поручение им большего количества черновой работы, чтобы “показать их место”
- “Зашикивание” и препятствия в высказывании своего мнения
- Открытое высмеивание

Ввиду столь отрицательных реакций совсем неудивительно, что женщины редко спешат выбиться в лидеры. Вот почему женщинам так важно осознанно взглянуть на эти реакции, как на естественные ответы системы, пытающейся сохранить существующий порядок вещей. Именно поэтому так важно не поддаваться, а следовать своему курсу.

В 1977 году вышла в свет замечательная книга *Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women* (*Игры, которым мама никогда вас не учила*), ставшая уже настоящей классикой делового тренерства. Ее автор, Бетти Леан Харраган, использовала мужские метафоры и определения, чтобы помочь женщинам понять, как можно побеждать в деловых играх. Став настоящим событием для своего времени, эта книга подвела женщин к мысли о врожденной нехватке у них знаний или умений, чтобы конкурировать на игровом поле корпораций. В последующих книгах эта тема развилась, и вскоре само понятие о женщине как о лидере растворилось в концепции тренировок самоуверенности. Оно потерялось в строгих брючных костюмах (с маленькой бабочкой по случаю) и спортивном жаргоне. Как результат сегодня женщины предпочитают скрывать свои естественные способности, пытаясь вместо этого имитировать мужской стиль лидерства.

Для меня было большой честью, когда поговорить со мной об этом любезно согласилась д-р Джуди Розенер, заслуженный профессор Школы бизнеса им. Ирвина Пола Мераджа при Университете Калифорнии. В 1990 году д-р Розенер написала для *Harvard Business Review* статью под названием "Способы, которыми лидируют женщины". Хотя с тех пор она написала много книг и других статей, в этой были представлены крайне интересные мысли о женщинах и лидерстве. Она дала отличный старт изучению проблемы и не утратила своей актуальности до сих пор. В этой статье впервые было высказано предположение, что женский стиль лидерства существенно отличается от мужского, но ничуть не менее эффективен. Она изменила образ мыслей многих, кто ее прочел. Раньше мы думали так: *Если я хочу добиться успеха в роли лидера, то обязана стать похожей на мужчину*. Прочитав же статью, мы взглянули на ситуацию иначе: *Навыки, которые я принесла на рабочее место, как врожденные, так и приобретенные, имеют большую внутреннюю ценность*. Как писала сама Джуди, "Успех женщин показывает, что нетрадиционный стиль лидерства отлично подходит для условий определенной деловой

среды и может повысить шансы организации на выживание в изменчивом мире".

Когда мне посчастливилось побеседовать с ней через 16 лет после выхода статьи, я первым делом поинтересовалась ее мнением по поводу перемен, произошедших за это время. Вот чем она со мной поделилась.

Основное отличие сегодня в том, что женщины больше не считают, что быть лидером означает быть мужчиной. Моя статья на многое открыла женщинам глаза. Теперь они верят, что в быстро меняющемся, высокотехнологическом, глобализированном мире существуют определенные качества, проявление которых дает особый эффект. Женщинам гораздо более комфортно делать то, что им свойственно от природы, и менее комфортно стараться действовать, как мужчины. Вот почему женщины постепенно уходят из корпораций и начинают собственный бизнес. Гибкость, сотрудничество и многозадачность — вот то, в чем женщины особенно сильны вследствие как воспитания, так и природных способностей. Современные женщины уже перешли от модели простой "подстройки" (когда для успеха нужно подстраиваться под кого-то) к модели организационной "подстройки". Они говорят себе: "Я собираюсь присоединиться лишь к той организации, где оценят и вознаградят то, что я делаю". Возможно, это происходит неосознанно, но женщины, с которыми я регулярно общаюсь, постепенно трансформируются. Они уже не хотят меняться, чтобы стать успешными. Конечно, женщины должны знать и понимать окружение, в котором они работают, но не думать, что их лидерские навыки представляют собой проблему. На самом деле проблемы в них никакой нет.

Я абсолютно с этим согласна. В прошлом у женщин, которые не хотели раскрыть свои природные способности, было три варианта: 1) молчать и не стремиться в лидеры, 2) уйти из корпо-

рации и открыть свое дело и 3) отойти от дел полностью — заняться детьми, домом, преподаванием и т.д. Конечно, сегодня бизнес, пусть медленно (и не слишком охотно), но привыкает к мысли о новом равноценном стиле лидерства. Между тем отток женщин-лидеров из корпораций продолжается, причем в то самое время, когда их навыки необходимы для улучшения продуктивности и морального духа работников. Все более популярным становится открытие своего дела, учитывая, что с 1997 по 2002 год число компаний, которыми владеют женщины, увеличилось вдвое. Они приносят экономике США прибыль в размере более 2,8 трлн. долл. и обеспечивают работой более 9,2 миллиона человек.

Женщины могут, да и должны, сочетать врожденные и приобретенные навыки, чтобы обеспечить эффективное лидерство своим последователям. Они должны всячески стремиться раскрыть еще больше индивидуальных и командных талантов, чем работает в сегодняшних компаниях. Для этого необходимо научиться определять таланты, делать их более заметными и объединять с подходящим поведением. Только так можно обеспечить гармоничный (и очень нужный) подход к делу лидерства.

Почему женщины и почему сейчас

Лидеры могут быть успешными только до тех пор, пока точно и адекватно отвечают основным нуждам своих последователей. Другими словами, *вы должны быть лидером в свое время*. В частности, вряд ли удалось бы поменять местами бравых боевых генералов Джорджа С. Паттона и Нормана Шварцкопфа. За сорок лет, прошедших между второй мировой войной и Войной в заливе, нужды военных существенно изменились. Командно-административный стиль Паттона, скорее всего, был бы встречен участниками иракской войны с неприятием. Склонность же Шварцкопфа внимательно выслушивать предложения и нужды других перед тем, как принимать решения, наверняка показалась бы солдатам второй мировой нерешительной и слабой.

На деловом фронте, особенно в сфере высоких технологий, весьма сомнительно, что в наши дни Том Уотсон-старший смог бы успешно создать гигант, который мы знаем как *IBM*. Точно так и Генри Форд вряд ли смог бы сегодня стать пионером автопромышленности. Достижение их перспективного видения стало возможным лишь потому, что они понимали нужды своих последователей *в то время*. Политика полной занятости Уотсона апеллировала к неуверенности работников в завтрашнем дне в разгар Великой депрессии. Он знал, что, позволяя людям продолжать работать (даже несколько часов в день), вместо того, чтобы сокращать штаты, он укрепит их лояльность в более удачные времена. Автоматизация производства Генри Форда обеспечивала определенную финансовую стабильность в рамках иерархии, чего как раз и желали работники тех лет. Оба эти выдающиеся бизнесмены четко распознавали настроения своих людей и использовали это себе во благо. Но не будем останавливаться только на них. Например, я очень сомневаюсь, что Рональд Рейган мог бы быть избран вместо Франклина Делано Рузвельта или Мэри Кэй Эш могла бы успешно производить и продавать свои товары в начале XX века. Эти лидеры добились успеха в своих начинаниях только потому, что понимали социальный климат и нужды последователей *своего времени*.

То же самое происходит и в современном обществе. Чтобы продемонстрировать лучшее, что есть в человеке, сегодня нужно действовать совсем иначе, чем еще десять лет назад. Причины такой перемены в ожиданиях работников довольно разнообразны и сложны. Они включают влияние десяти лет разукрупнений, развития технологий, глобализации, изменений в демографии и социальной жизни. (Сюда входит увеличение числа разводов и семей с одним родителем.) Все вместе они создают сценарий, в котором традиционные модели наподобие командно-административного стиля, преобладания менеджмента над лидерством и власти положения больше не работают.

Конец командно-административного стиля лидерства

Время командно-административного стиля лидерства давно прошло. Для него были характерны слепое следование строгим правилам, цепочка передачи команд сверху вниз и нацеленность на победу любой ценой. Работники выполняли требования или указания руководства, поскольку просто верили, что люди, облеченные властью (обычно мужчины) заслуживают уважения. Начало этому положила *мужская военная модель*, предполагающая, что те, у кого нет формальной власти, не имеют другой цели, кроме как следовать директивам начальства.

Хотя командный стиль лидерства был предпочтителен для большей части прошлого столетия, он давно и во многом пережил свою эффективность. Сегодня его использование ограничено даже в полувоенных организациях вроде пожарной охраны, полиции и разных спасательных служб. По сути, в наши дни его однозначно можно назвать полезным лишь во время тех или иных чрезвычайных ситуаций. Когда он работает, создается модель, при помощи которой все могут действовать максимально эффективно. Однако, когда он не работает, создается ситуация, подобная той, которая возникла после урагана "Катрина". Растерянность, нехватка реального лидерства, нечеткая цепочка команд и перекладывание ответственности вместо решения проблем. В принципе, даже когда он работает, это продолжается лишь до определенного момента. Командно-административный стиль лидерства ничего не делает, чтобы повысить производительность или моральный дух людей не во время чрезвычайных ситуаций. А это очень важный момент, на который полувоенные организации обязаны обращать пристальное внимание, решая, как мотивировать своих сотрудников, все более отличающихся друг от друга. Как бы то ни было, до недавнего времени командная модель продолжала активно использоваться по целому ряду причин.

- В основной своей массе работники компаний (преимущественно белые мужчины) понимали и уважали существующую иерархию.
- Эта модель была популярна в промышленности, которая является двигателем экономики страны.
- Годы войны и военной угрозы помогли как мужчинам, так и женщинам быстрее освоить правила командно-административной системы.
- Сравнительно малообразованные работники позволяли управлять собой за счет веры, что начальство знает обо всем лучше них.
- Женщины и цветные не решались оспаривать эту модель из-за страха потерять так тяжело завоеванные преимущества.

В современном мире высокообразованных и квалифицированных работников, информационных технологий, телекоммуникаций и минимума иерархии командный стиль просто не работает. Люди не хотят, чтобы им постоянно говорили, что делать, когда делать и как делать. Причем они не только не хотят, но и не допускают ни под каким видом. Менеджеры, которые продолжают полагаться на этот стиль (а таких вокруг гораздо больше, чем вы можете себе представить), сталкиваются с *подрывной податливостью*. Люди делают ровно столько, сколько им говорят (ни больше, ни меньше), и легко находят непрямые способы саботировать интересы компании. Убедитесь в этом на следующих примерах.

- Джим, главный бухгалтер крупной компании, однажды поручил Джан, рядовому бухгалтеру, подготовить отчет особым образом. Джан попыталась объяснить Джиму, что в этом случае будут упущены из виду некоторые ключевые факторы, однако командно-административный стиль Джима не позволил ему прислушаться. Джан послушно подготовила отчет, как ей было сказано. При этом она точно знала, что во время презентации для

руководства Джим не сможет ответить на ряд вопросов без дополнительных данных, которые она предлагала включить. Тем не менее вместо того, чтобы поговорить с Джимом снова, она решила *Если вы этого хотите, то это и получите* и позволила Джиму плохо подготовиться и опозориться перед его начальством.

- Трей — новый продавец персональных компьютеров местного магазина электроники. Во время тренинга перед началом работы он вежливо предложил внедрить пару дополнительных услуг, повышающих удовлетворение клиентов. Кристен, его менеджер и сторонница командно-административного стиля, недвусмысленно приказала ему делать то, что говорят, или готовиться к тому, что он не пройдет испытательный срок. Несколько недель спустя, когда один из клиентов попросил об услуге, запрещенной Кристен, Трей направил его к конкурентам, которые эту услугу предоставляли.
- Барбара работает административным менеджером престижной юридической фирмы. Она неоднократно пыталась повлиять на Билла, партнера фирмы, чтобы тот пересмотрел устаревшие правила относительно компенсаций и льгот для административного персонала. Следуя командному стилю лидерства, Билл отказался что-либо делать, заявив, что работа на их фирму — это уже достаточная привилегия. Когда же члены административного персонала решили уйти в другую компанию, Барбара с готовностью дала им блестящие рекомендации. Она помогла им перейти на более выгодные условия работы, тогда как фирма потеряла ценных талантливых сотрудников.

Как видите, подрывная податливость, вызванная отжившим свое командно-административным стилем лидерства, может дорого обойтись. Она часто приводит к текучести кадров, ошибкам, потере клиентов и снижению уровня продуктивности труда. Традиционные же подходы женщин к работе и лидерству представляют собой свежую модель, помогающую менеджерам обоих полов получать новые знания и прибыль.

Менеджмент против лидерства

Конец командно-административного стиля пролил свет на различия между лидерством и управлением. В последнее время на эту тему написано немало, но лучше всего разницу можно подытожить простой фразой: *Управляют задачами, а ведут за собой людей*. Например, можно заведовать бюджетами, наймом работников, измеримыми результатами или информационными системами, но никак не людьми. Командно-административная система как раз и была попыткой *заведовать* людьми, но, как уже говорилось, она окончательно доказала свою неэффективность в изменившихся условиях. Люди сегодня не хотят, чтобы ими *управляли*; они хотят, чтобы их *вели*, причем заботливые и гуманные лидеры. В этой связи слово *менеджмент* сегодня больше ассоциируется с мужским характером, тогда как *лидерство* больше говорит о проявлении женских качеств.

Лично я убеждена, что женщины идеально приспособлены для обоих дел. Почему? Взгляните на это под таким углом: допустим, вы умудряетесь посетить парикмахерскую после похода по магазинам и перед тем, как поместить собаку в гостиницу и уехать в командировку. Это значит, что управление расписанием, бюджетом или проектом не вызовет у вас особых проблем. С другой стороны, представьте, что вам удалось перевезти всю семью к родственникам в другой город как раз в тот день, когда все хотели пойти на игру Лиги чемпионов. Это будет означать, что для вас не составит труда повести за собой сопротивляющийся персонал во время организационных перемен. От забот по дому до родительских собраний и сбора пожертвований на церковь ваши успехи неизменно помогают развить навыки, необходимые для того, чтобы вести *и* управлять.

Важность умения отличать лидерство от менеджмента было доказано на конференции, на которой я выступала несколько лет назад. Там была группа людей, вовлеченных в разные аспекты индустрии приема гостей — планировщики конфе-

ренций, туристические агенты, представители гостиниц и т.д. После того как один человек не согласился с тем, как я различаю лидерство и менеджмент, ему возразила женщина, возглавляющая хозяйственную службу известной сети гостиниц. Она была полностью согласна, что заведовать людьми нельзя. Она даже добавила, что, если у кого-то есть в этом сомнения, пусть попробует *поруководить* теми, чьей главной обязанностью является уборка гостиничных номеров. Казалось бы, задача и критерии оценки здесь предельно ясны, однако добиться от людей, чтобы они делали уборку хорошо, совсем непросто. Успех в этом деле, по ее словам, зависит именно от лидерства, а не от менеджмента.

Занимаетесь ли вы домашним хозяйством, зоопарком или баром — в наше время вы не можете просто *управлять* людьми. Пытаться сделать это — почти то же самое, что учить свинью петь: вы только намучаетесь сами и замучите свинью. Между тем женщины легко добиваются поддержки последователей без формального контроля, власти или должности — именно за счет качеств лидера, а не навыков менеджера. В этом и кроется ключ к успешному лидерству в новом тысячелетии.

Новое определение Власти и Лидерства

Хочу рассказать вам об одной презентации на тему мотивации современного персонала, которую я проводила для группы медиков. По ходу выступления я сказала, что новое поколение работников больше не “преклоняется” перед авторитетами. Ответом были одобрительные кивки и вежливый смех с задних рядов аудитории, где сидели среднего возраста мужчины и женщины в униформе военврачей. Я решила привлечь их к обсуждению вопроса, чтобы получить подтверждение своим словам. Указав на задний ряд, я сказала: “Мне кажется, вам есть что рассказать нам об уважении сотрудников”. Эти люди с готовностью описали перемены, произошедшие на рабочих местах за последние два десятилетия. По их наблюдениям, персонал больше не делает то, что ему говорят, просто пото-

му, что так решил кто-то из начальства. Они также объяснили, что это уже вызвало немало сложностей у старших, давно работающих сотрудников, которые не смогли приспособиться к более современным стилям лидерства.

Во многих организациях — и не только медицинских или военных — лидеры просто привыкли полагаться на то, что называется *властью положения*. Это власть и авторитет, которые обычно сопровождают такие должности, как *администратор*, *менеджер*, *директор* и *вице-президент* или *сержант*, *лейтенант* и *генерал*. Лидеры полагались на власть положения, поскольку для нее была характерна угроза наказания в случае невыполнения приказов начальства. В ее основе лежала фраза "Делайте по-моему или собирайте вещи". Между тем работники нового поколения больше не уважают власть положения. Они видели, как обладающие такой властью политические лидеры публично компрометировали себя грешками из личной жизни. На их глазах хозяева высоких кабинетов бесцеремонно устраняли законных хозяев тех или иных компаний. Кроме того, они не понаслышке знают, что такое снижение авторитета власти положения в семье. Неудивительно, что она их не впечатляет и уж точно не мотивирует.

Поскольку женщины никогда особенно не пользовались преимуществами такой власти, то и не привыкли на нее полагаться. По сути, женщинам неуютно даже просто употреблять слово *власть* по отношению к себе. Проблема женщин и власти заинтересовала меня в конце 1980-х годов, когда я занималась частной психотерапевтической практикой и работала со многими бизнес-леди. Я часто говорила своим клиенткам, занимавшим довольно высокие должности в корпорациях, что не подобает столь влиятельным людям позволять так или иначе себя третировать. Ответ же почти всегда был примерно одинаковым: *Я? Влиятельна? Я вовсе не влиятельна.* Причины такой реакции я объясняю в моем аудиокурсе *Women and Power: Understanding Your Fear/Releasing Your Potential* (*Женщины и власть: понимание вашего страха/высвобождение вашего потенциала*).

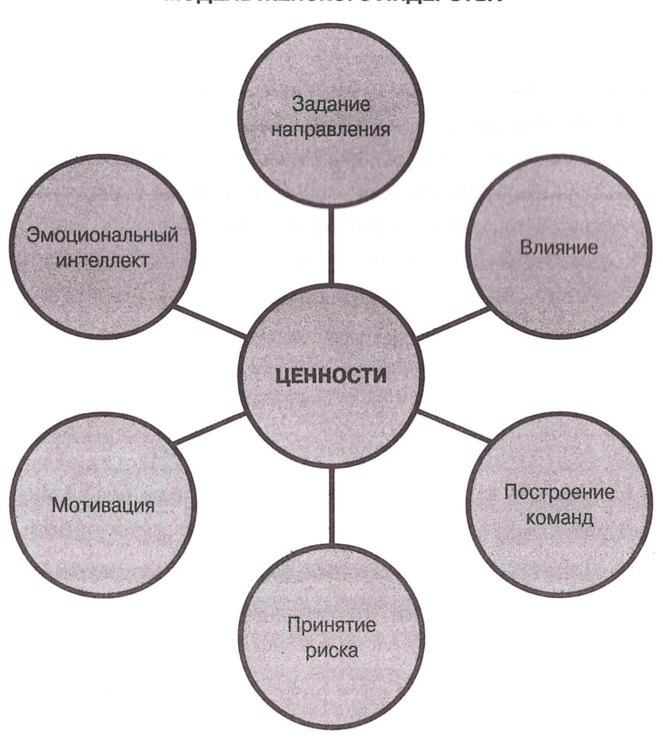
- Послания общества, усвоенные в раннем детстве, приводят к тому, что в сознании людей власть и влияние вытесняют женственность.
- Власть и влияние традиционно считались прерогативами мужчин. Поэтому представить себя влиятельной для женщины означает, что она должна отобрать власть у важных в ее жизни мужчин — отца, брата, деда, учителей и т.д.
- Влиятельных женщин часто сторонятся и увешивают всевозможными уничижительными ярлыками.
- Еще до недавнего времени у влиятельных женщин было слишком мало примеров для подражания.

С тех пор каждую свою презентацию, которую можно было отнести к вопросам власти, я начинала с того, что выделяла среди слушателей одну из женщин и говорила: "Вы кажетесь мне довольно влиятельной". После этого я тщательно фиксировала ее реакцию. За редким исключением выбранные мною женщины начинали ерзать на сидениях и бормотать какие-то возражения. Затем я поворачивалась к одному из мужчин в аудитории и заявляла то же самое. И что же? За даже еще более редким исключением, от мужчины поступал ответ (или телодвижение), так или иначе подтверждающий мое наблюдение. Последующие обсуждения власти и того, что она означает, прояснили различия между мужским и женским определениями предмета. Мужчины зачастую определяют влиятельность как возможность заставить *кого-то* делать то, что они хотят, или просто контролировать действия других людей. Женщины же склонны определять ее как возможность делать то, что *они* хотят, или просто самим контролировать свои действия.

Это, конечно, не значит, что женщины абсолютно не влиятельны. Власти у них часто бывает предостаточно. Они просто обращаются с ней *иначе*, чем мужчины, и тем способом, который более полно отвечает ожиданиям современных последователей. По необходимости им раньше приходилось полагаться на ряд техник удовлетворения собственных нужд

и нужд тех, кто от них зависел. Вот почему женщины обладают более широким арсеналом навыков влияния и внешне меньше беспокоятся о власти положения и командном лидерстве. Их власть часто заключается в достижении преданности и лояльности за счет понимания и удовлетворения нужд других людей. Женщины не только лучше подготовлены для этого обществом, но и, по сути, имеют за плечами годы соответствующей практики.

МОДЕЛЬ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА



Через все беседы, которые я провела в процессе написания этой книги, проходит одна общая тема. В ответ на вопрос о том, из чего состоит их философия лидерства, практически все женщины называли те или иные ценности. Эти ценности

формировали основу их повседневного лидерского поведения. От выработки в*и*дения до создания высокопродуктивной команды и принятия рисков женщины постоянно возвращались к своим ценностям, чтобы определить "правильность" направления. Это раскрывает еще один способ, которым уникальность женского взгляда формирует модель лидерства, крайне необходимую для нашего времени.

Чего последователи действительно хотят от лидеров

В наше время явно нет недостатка в книгах, описывающих качества, необходимые для успешного лидерства. Мы постоянно слышим от различных гуру наподобие Уоррена Бенниса, Питера Друкера, Джона Коттера и Макса Де При, что в этом деле очень важны следующие способности.

- Создавать в*и*дение, настраивать на него людей и разрабатывать план его реализации
- Общаться с другими так, чтобы внушать им доверие и уверенность
- Мотивировать последователей, подкрепляя их усилия по достижению организационных целей
- Создавать команды, которые понимали бы важность и ценность взаимозависимости и совместной работы
- Демонстрировать отличное владение эмоциями
- Брать на себя риски, которые в будущем принесут пользу организации
- Создавать прочные сети работников, которые способствовали бы достижению целей и профессионального успеха

Если мы посмотрим на этот перечень более внимательно, то обнаружим, что описанные качества идентичны тем, которые женщины часто демонстрируют, даже не задумываясь. Ведь под влиянием общественного мнения они давно привыкли под-

питывать, налаживать и заботиться. Это именно те факторы, которые позволяют мне утверждать, что *лидерство — женское искусство*. Нормальная жизнь женщин всегда зависела от умения демонстрировать поведение, в котором так отчаянно нуждается общество сегодня. В то же время большинство качеств из этого перечня раньше уничижительно назывались "мягкими навыками". В условиях повсеместно распространенного командного стиля им было просто нечего делать. Поэтому они традиционно считались менее важными и не воспринимались большинством лидеров как серьезные факторы успеха.

К счастью, в наше время женщины уже не раз имели возможность доказать эффективность своего подхода. Причем как в деле укрепления уверенности, обучения созданию команд, так и просто в налаживании отношений, полезных и для лидера, и для последователей. В племенных деревнях, семьях, больницах, школах — везде, где важно заботиться об основных, но часто игнорируемых нуждах людей, женщины сегодня в центре событий. Благодаря своим врожденным либо приобретенным навыкам женщины всегда фокусировались на обеспечении благополучия других. Между тем от них параллельно требуется достижение целей, связанных с их ролями в деревне, семье или на рабочем месте. Способность женщин понимать нужды своих последователей и, уделяя им внимание, создавать условия для движения организации вперед, сложно переоценить. Более того, женщинам не мешают старые парадигмы, направленные лишь на сохранение существующего порядка вещей. Войдя в состав руководства сравнительно недавно, мы отлично понимаем, на что нужно переключиться с проверенных, но уже неэффективных методик. Мы видим способы ведения дел, которые могут открыть новые подходы к достижению целей и задач наших организаций.

Один из способов, которым лично я пытаюсь "оживить" основные концепции лидерства для участников моих семинаров, заключается в следующем. Я прошу их определить лидеров из их собственной жизни, которым они обязаны развитием в себе наилучших качеств. Я прошу назвать людей, которые сущест-

венно повлияли на их жизни — учителей, родителей, тренеров, духовников, супругов, боссов и друзей. Они делают это, а потом рассказывают группе, что сделало того или иного человека столь эффективным. И что же? Независимо от географического положения, размера организации или характера работы участников, их список почти всегда включает одни и те же качества, представленные ниже.

- Обращался со мной, как с человеком, а не просто как с наемным работником
- Верил в меня, даже когда я сам в себя не верил
- Доверял мне
- Беспокоился о моем благополучии (не только о том, что будет лучше для компании)
- Защищал меня
- Держал свое слово
- Развивал меня, устанавливая высокие ожидания *и* предоставляя мне необходимые инструменты для их выполнения
- Интересовался моим мнением и внимательно выслушивал ответы
- Был для меня хорошим примером
- Вел себя честно и всегда признавал, когда был не прав
- Держал меня в курсе событий
- Не наказывал меня за допущенные ошибки, а предоставлял мне полезные отзывы — как позитивные, так и негативные
- Демонстрировал энтузиазм по отношению к своей работе
- Был строг, но справедлив

Люди неизменно говорят мне, что наличие этих характеристик значительно повышает их преданность лидеру. И снова речь идет не о какой-то особой технике или необычных навыках, а, скорее всего, о том, как лидеры относятся к другим.

Очень многое зависит от степени, до которой лидер взаимодействует с ними, причем, в первую очередь, как с людьми, а не просто как с подчиненными. При этом большинство пунктов списка относится к поведению, которое свойственно женщинам от природы. Открытое предоставление информации, побуждение, доверие и т.д. — все это компоненты партнерского и интерактивного стиля лидерства.

Как бы сложно это ни было усвоить женщинам, на самом деле лидерство ни сейчас, ни когда-либо раньше не было исключительной прерогативой мужчин. Хотя способы, которыми женщины ведут за собой других, несколько отличаются от мужских, они ничуть не менее ценны (в чем женщин долго пытались убедить). Стараясь сохранить контроль и преимущества, те, кто владели властью традиционно, намеренно минимизировали наш вклад. В свою очередь, женщины также ограничивали свой лидерский потенциал. Возвращаясь к идее о том, что *вы должны быть лидером в свое время*, я хочу повторить, что *время женщин-лидеров настало*. Если когда и было необходимо раскрыть лучшее, что есть в человеке, то это сейчас. Пришла пора создать независимые рабочие группы и вдохновить людей на преодоление заурядности товаров и услуг. Причем женщины владеют ключом к тому, чтобы сделать все это успешно, с пониманием, эффективно и умело.

Женщины и оценка своего лидерства

Неотъемлемым компонентом успеха лидера является способность оценивать свои сильные стороны и сферы, над которыми еще нужно поработать. Необходимо также уметь соответственно менять свое поведение. Ведь это умение позволит моделировать путь для последователей. Надо сказать, что женщины обычно сильны в нем более мужчин — не зря же они читают в газетах и журналах письма читателей и ответы на них, а также покупают большую часть книг по самосовершенствованию! Между тем я хочу предоставить вам возможность быстро определять свои качества лидера и направления роста.

Это тест, ответив на вопросы которого, вы, помимо прочего, получите представление о том, как извлечь из данной книги максимум пользы.

Итак, ответьте на следующие вопросы, используя приведенную ниже шкалу оценивания. Не думайте над ответами слишком долго — доверьтесь своим первым побуждениям. Будьте как можно более откровенны. Указывайте не то, что, как вам кажется, вы *должны* делать, а то, что вы *действительно* делаете. Если в данное время вы не являетесь лидером, вспомните о ситуациях, которые, возможно, раньше требовали от вас действовать так, как было сказано. Вспоминайте и то, как вы действовали в этих ситуациях на самом деле. Что особенно важно, будьте объективны. Пытаясь казаться хорошей, вы себе хорошо не сделаете. Точно так же не будьте к себе и слишком критичны. В обоих случаях вы лишь будете обманывать сами себя.

Шкала оценивания

4 — *почти всегда*

3 — *обычно*

2 — *иногда*

1 — *редко*

______ 1. У меня есть четкое видение того, к чему я хочу привести людей, организации или проекты, лидером которых являюсь.

______ 2. Я знаю, как определить допустимый риск.

______ 3. Я ищу возможности поговорить с группой.

______ 4. Я определяю и эффективно использую таланты людей, которые меня окружают.

______ 5. Я постоянно говорю о необходимости четкой командной работы.

______ 6. Я легко могу назвать свои сильные стороны и сферы, над которыми нужно еще поработать.

______ 7. Для меня крайне важно добиваться успеха во всем, что я делаю.

______ 8. Важную роль в видениях и стратегиях, которые я создаю, играют мои моральные ценности.

______ 9. Я рискую там, где другие часто не видят никакой выгоды.

_______ 10. Мои идеи пользуются популярностью.

_______ 11. Мой энтузиазм заразителен.

_______ 12. Я удачно нахожу возможности для сотрудничества членов команды.

_______ 13. Я вполне комфортно себя чувствую, общаясь с людьми.

_______ 14. У меня необычайно большой запас энергии и жизненных сил.

_______ 15. Я сознательно выбираю руководство проектами, но лидерство над людьми.

_______ 16. Я не зацикливаюсь на одной только аналитике.

_______ 17. Я одной из первых выступаю на собраниях, когда лидеры просят поделиться мнениями или идеями.

_______ 18. Я умею помогать людям увидеть преимущества дел, за которые они поначалу не хотят браться.

_______ 19. Я планирую собрания команды заранее, чтобы эффективно использовать время ее членов.

_______ 20. Я умею читать невысказанные послания других людей и отвечать на них.

_______ 21. От меня веет уверенностью в себе.

_______ 22. Я беру абстрактные идеи и превращаю их в реалистичные планы на будущее.

_______ 23. Прежде чем идти на риск, я интересуюсь мнением других людей, но не слишком на него полагаюсь.

_______ 24. Мой стиль общения помогает привлечь внимание группы.

_______ 25. Я регулярно предоставляю людям как позитивные, так и негативные отзывы.

_______ 26. Я сознательно “подстраиваю” людей под общее видение, цели и задачи команды.

_______ 27. Я излучаю оптимизм и радость жизни даже в самые тяжелые времена.

_______ 28. Я просто жить не могу без инноваций.

_______ 29. Прежде чем действовать, я анализирую имеющиеся у меня данные и сложившуюся ситуацию.

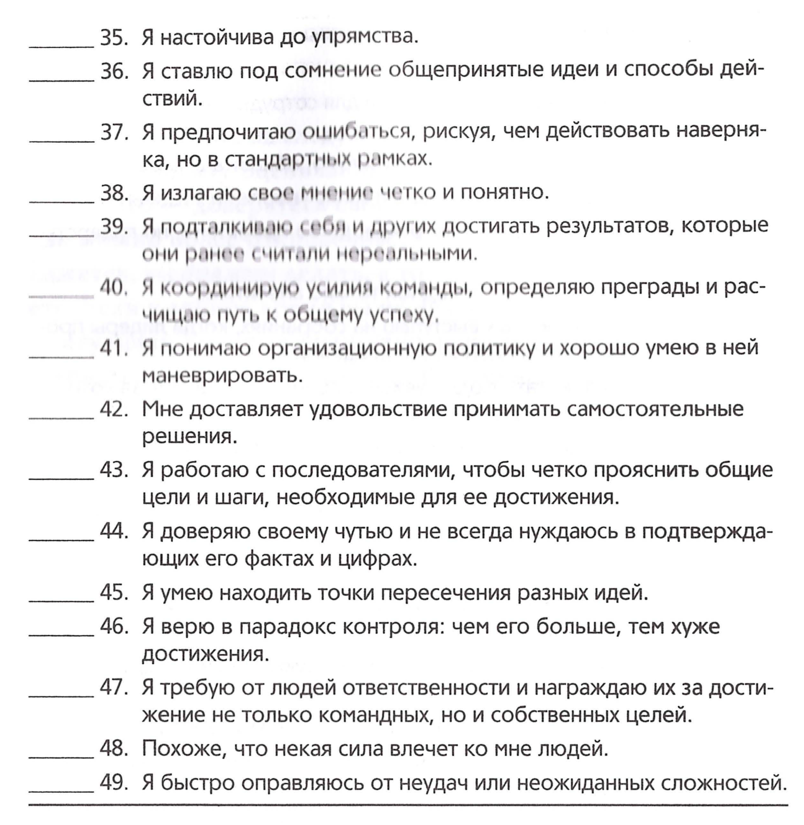
_______ 30. Я говорю о том, о чем другие думают, но не рискуют говорить.

_______ 31. Я подкрепляю свои идеи данными, фактами и цифрами.

_______ 32. Я верю, что большинство людей стремится к великолепным результатам.

_______ 33. Я слежу, чтобы все члены команды четко понимали свои роли и обязанности.

_______ 34. Я хорошо контролирую свое настроение и поведение.


______ 35. Я настойчива до упрямства.

______ 36. Я ставлю под сомнение общепринятые идеи и способы действий.

______ 37. Я предпочитаю ошибаться, рискуя, чем действовать наверняка, но в стандартных рамках.

______ 38. Я излагаю свое мнение четко и понятно.

______ 39. Я подталкиваю себя и других достигать результатов, которые они ранее считали нереальными.

______ 40. Я координирую усилия команды, определяю преграды и расчищаю путь к общему успеху.

______ 41. Я понимаю организационную политику и хорошо умею в ней маневрировать.

______ 42. Мне доставляет удовольствие принимать самостоятельные решения.

______ 43. Я работаю с последователями, чтобы четко прояснить общие цели и шаги, необходимые для ее достижения.

______ 44. Я доверяю своему чутью и не всегда нуждаюсь в подтверждающих его фактах и цифрах.

______ 45. Я умею находить точки пересечения разных идей.

______ 46. Я верю в парадокс контроля: чем его больше, тем хуже достижения.

______ 47. Я требую от людей ответственности и награждаю их за достижение не только командных, но и собственных целей.

______ 48. Похоже, что некая сила влечет ко мне людей.

______ 49. Я быстро оправляюсь от неудач или неожиданных сложностей.

А теперь перенесите цифры своих ответов на каждый вопрос в соответствующие клеточки приведенной ниже таблицы. *Сложите свои баллы по каждой колонке*, а затем *сложите полученные цифры по горизонтали, чтобы получить общее число*. Я не собираюсь сообщать вам, что считается "хорошим" или "плохим" результатом. "Идеальным" же будет результат 28 баллов по каждой колонке и 196 баллов в общей сложности. Если ваши цифры получились меньше (поверьте, я не знаю *никого*, кто достиг бы идеала), просто у вас есть несколько сфер, над которыми нужно поработать. Вернитесь немного назад и тщательно проанализируйте категорию, в которой вы набрали минимум баллов. Это и будет сфера, требующая вашего немед-

Глава 2 Стратегия против тактики	Глава 3 Принятие рисков	Глава 4 Влияние	Глава 5 Тренерство	Глава 6 Создание команды	Глава 7 Понимание эмоций и расположение к себе	Глава 8 Навыки предпринимателя
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35
36	37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48	49
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

ленного внимания. А в какой категории ваши баллы были максимальными? Именно эта сфера лидерства представляет вашу наиболее сильную сторону.

С каждой из категорий в итоговой таблице баллов связаны последующие главы этой книги. Советую вам начать с главы, которая соотносится с вашим минимальным результатом, и внимательно изучить приведенные в ней советы тренера. Затем можете вернуться и прочесть другие главы в порядке необходимости развития ваших навыков. Запомните главное: если вы в чем-то сильны, это еще не значит, что вам абсолютно не нужны рекомендации, имеющиеся *во всех* главах.

Глава 2

Если вы можете заниматься домом, значит, можете быть и стратегом

> Мы все еще думаем о влиятельном мужчине как о прирожденном лидере, а о влиятельной женщине — как об аномалии.
>
> *Маргарет Этвуд, канадская писательница*

Вы уже имели дело со стратегиями, если делали следующее.

- Решали, как доставить троих детей на три разных субботних события да еще забрать белье из прачечной, сходить в магазин за продуктами и приготовить обед для родственников мужа.
- Планировали вечеринку-сюрприз по случаю дня рождения вашего мужа или крестины ребенка подруги во время деловой поездки, напряженной работы или ухода за больным дедушкой.
- Входили в руководство неприбыльной организации, отвечая за поиск возможностей наладить ее неудовлетворительную работу.
- Добровольно возглавляли родительский комитет, церковный приход, туристический клуб или любую другую организацию, связанную со сбором средств.
- Планировали будущий отпуск с учетом интересов, предпочтений и антипатий всех членов семьи.

Что объединяет все указанные выше занятия, так это наличие *видения* и *плана*. Женщины постоянно балансируют между тактикой и стратегией, но не привыкли считать себя стра-

тегами. В первый раз, когда меня лично попросили написать стратегический план для моего отдела, я почувствовала, как сердце начинает биться быстрее, словно от сильного испуга. Я не считала себя мастером стратегий, никогда не училась планированию и даже наивно гордилась тем, что являюсь исполнителем, а не планировщиком. Я была в полной растерянности и просто не знала, с чего начать. Поэтому я начала с чтения специальной литературы по предмету и вдруг узнала, что на самом деле *являюсь* стратегом; я просто никогда это так не называла. По сути, стратегия — это не более сложная вещь, чем создание плана на будущее и разработка системной методики его реализации. Сталкиваясь с необходимостью решать много задач сразу и работать с конкурентными приоритетами, женщины становятся великолепными стратегами.

Вы уже умеете обращаться со стратегиями. Не позволяйте различным умным статьям и громким заявлениям маститых стратегов снижать вашу уверенность в себе. Эта глава к тому же даст вам лучшее понимание основных принципов стратегического мышления и планирования. Правда, этого еще недостаточно, чтобы быть стратегом; вы должны также научиться уравновешивать стратегию с тактикой или действием. Стратегии без действий — это просто мечты. Действия без стратегий поддерживают существующий порядок вещей. Равновесие же стратегии и тактики — то, чего женщины обычно достигают, даже не задумываясь — способствует укреплению лидерства. Проще говоря, ваша стратегия задает направление. Это общее ви́дение, к которому вы должны стремиться, фокусируясь на лесе, а не на отдельных деревьях. Реализовать же его позволяет ваша тактика за счет особенностей поведения, задач и контрольных вех.

Д-р Тамми Вонг, директор по стратегиям партнерской организации *Sun Microsystems*, предложила мне отличную аналогию, связанную со стратегическим планированием. К ней имеет отношение почти каждая женщина, поскольку это ни что иное, как похудение.

Вначале вы просто создаете собственный образ по типу “Я хочу быть стройной” или “Я хочу быть здоровой”. Затем вы ставите перед собой конечную цель. Причем речь может идти как о двух, так и о пяти килограммах. Вы понимаете, что без вреда для здоровья не сможете сбросить их за неделю, поэтому разбиваете задачу на небольшие шаги, которые нужно сделать для достижения главной цели. Как правило, в данном случае требуется уменьшить потребление калорий и увеличить физические нагрузки. После этого вы разрабатываете план выполнения каждой из этих двух подзадач. Например, вы можете составить расписание прогулок или спортивных тренировок трижды в неделю, а также ограничить количество калорий до полутора тысяч в день. На самом деле все это — элементы стратегического планирования; мы просто не привыкли думать о них в таком ключе.

Хорошие стратегии начинаются с великого видения

В свое время президент США Джордж Герберт Уокер Буш (старший) выразил презрение к важности ви́дения, заявив: “У меня ничего такого и близко нет”. Тем самым он позволил лидерам крупных корпораций неоправданно расслабиться. Многие интерпретировали это заявление в том смысле, что иметь ви́дение совсем не важно. На самом же деле, наоборот, не только важно, но и *обязательно*, если, конечно, вы хотите быть эффективным лидером. Причем, по сути, для четкого ви́дения необходимо лишь следовать правилу, известному практически всем женщинам, с которыми я говорила о лидерстве. Как сказала мне незадолго до своей смерти губернатор штата Техас Энн Ричардс, “Чтобы быть эффективным лидером, женщина должна знать, чего она хочет и к чему она ведет всех остальных”. Безусловно, это было одной из причин, по кото-

рым губернатором Ричардс восхищалось так много людей — и не в одном только Техасе.

Многие из нас всегда будут помнить покойную Мэри Кэй Эш, основавшую фирму *Mary Kay Cosmetics*, как женщину, которая раздавала розовые “Кадиллаки”. Так вот, однажды некий директор компании (мужчина) начал критиковать ее за столь непривычную форму поощрения работников (о чем мы подробнее поговорим в следующей главе). Тогда, умильно растягивая слова, как многие южане, она спросила: “А какого цвета «Кадиллаки» вручаете своим сотрудникам вы?” Люди часто упускают из виду, что в самом начале косметического бизнеса Мэри Кэй никто и не предполагал, что ей удастся успешно конкурировать с такими известными компаниями, как *Revlon*, *Estee Lauder* и *Cover Girl*. Она была матерью-одиночкой, которая мало знала о косметике, а о бизнесе и того меньше. Однако у нее было видение: *дать женщинам работу, которая позволила бы им стать финансово независимыми, но при этом вести такую жизнь, в которой Бог шел бы первым, семья — второй, а работа могла быть третьей*. Мне интересно, сколько лидеров захотели бы, чтобы в жизни *их* последователей работа стояла всего лишь на третьем месте?

Надо сказать, что такое видение вполне себя оправдало. Мэри Кэй основала свой бизнес в 1963 году на собственные сбережения в размере пяти тысяч долларов. А к 2003 году компания *Mary Kay Cosmetics* стала одним из крупнейших прямых продавцов товаров по уходу за кожей и декоративной косметики в мире. На нее работало уже более миллиона независимых консультантов по всему миру, а годовые доходы достигли почти 1,8 млрд. долл. Конечно, вам не обязательно стремиться к подобным успехам, однако с вашей стороны было бы глупо не сделать из истории Мэри Кэй правильные выводы. Стратегия и видение всегда идут рука об руку. Желая выработать стратегию, чтобы повысить эффективность отдела, компании, неприбыльной организации, школы или домашнего хозяйства, вы обязаны найти в своем расписании время для *видения*.

Многому из того, что связано с *ви*дением, меня научил автор интересных книг и профессор Гарварда Джон Коттер. В своей работе *A Force for Change* он называет *ви*дение так: "...не мистическое или нематериальное, а простое описание чего-то (организации, корпоративной культуры, бизнеса, технологии, занятия) в будущем, часто в отдаленном, в плане важности того, что должно наступить. Как правило, *ви*дение достаточно конкретно, чтобы предоставить людям реальное руководство, но и достаточно туманно, чтобы поощрить инициативу и быть уместным в разных условиях". Задумайтесь об этом на минутку. *Каково ваше видение для дела или проекта, который вы сейчас пытаетесь или желаете возглавить?* Может быть, это выведение вашей организации на следующий уровень путем разработки новой линии товаров, которых еще нет на рынке? А может, это создание системы укрепления инфраструктуры неприбыльной организации, волонтером которой вы являетесь? Как только вы проясните для себя свое *ви*дение, это будет означать, что вы полностью освоились в деле стратегического планирования.

Задумайтесь над историями успеха следующих лидеров, которые в свое время начали с простого зрительного образа. Возможно, вы никогда не считали этих женщин лидерами, но они являются именно таковыми. Ведь они побуждали людей следовать за ними — иногда даже туда, куда изначально люди идти отказывались. Вкратце *ви*дение каждой из них представлено ниже.

- Мать Тереза — обеспечить уход и комфорт беднякам
- Лиз Клэйборн — разработать линию одежды для "среднестатистических" женщин
- Мэриан Райт Эделман — основать организацию (Фонд защиты детей), чтобы дать возможность выразить себя миллионам бедных детей по всем Соединенным Штатам
- Глория Стейнем — подключить больше женщин к участию в политике, основав организации *National Women's Political Caucus* и *Women's Action Alliance*

- Маргарет Сэнгер — позволить женщинам лучше контролировать свои жизни, обеспечив доступность безопасных абортов
- Рэйчел Карсон — увеличить осведомленность людей о рисках использования пестицидов и связи между всеми формами жизни

Все дело в видении

Ваше *ви*дение вовсе не обязательно должно быть грандиозным или глубоким, однако без него вы вряд ли можете ожидать, что люди последуют за вами. Позвольте рассказать вам об одной интересной женщине. Скорее всего, вы никогда раньше о ней не слышали, а между тем благодаря своему *ви*дению будущего она каждый день делает жизнь людей немного иной. Мне повезло быть знакомой и работать вместе с Кристиной Регаладо на протяжении более десяти лет. На моих глазах она прошла путь от внештатного сотрудника Женского фонда Лос-Анджелеса до своей нынешней должности вице-президента по программам *California Wellness Association*. В ее обязанности входит управление командой из восьми-двенадцати программных директоров и контроль бюджета грантов в размере 45 млн. долл. Кроме того, она отвечает за поддержку отношений с шестью сотнями получателей грантов по всей Калифорнии.

Больше всего в Кристине меня восхищает абсолютно четкое *ви*дение, способность объяснить его другим, а также умение влиять на людей для достижения общей цели. Она приехала в Америку с Филиппин в 1984 году и, благодаря собственной системе ценностей и интересу к правам женщин, быстро нашла себя в сфере благотворительности. По сути, Кристина представляет собой отличный пример женщины, которая успешно объединила желания одновременно "делать добро" и "делать это хорошо".

Заняв, наконец, свою нынешнюю должность, она, прежде всего, подумала о том, что теперь сможет влиять на направление благотворительных проектов организации. Она понимала,

что для этого должна будет вести за собой других, а потому ей необходимо четко сформулировать понятное и неоспоримое видение. Вот что у нее получилось: *направлять деньги и ресурсы малочисленным и бесправным группам, чтобы обратить внимание на пользу, которую они приносят обществу, и проблемы, с которыми они сталкиваются.* В данное время Кристина работает над тем, чтобы изменить устоявшееся мнение, что бедняки не дают обществу никакой пользы. Один из способов, которыми она это делает, как раз и заключается в предоставлении этим людям материальных ресурсов, необходимых для борьбы с бедностью. Когда же я спросила о главном качестве, поддерживающем ее на пути к реализации этого видения, она ответила следующее.

> *Я опираюсь на свои жизненные ценности и огромное стремление к социальным переменам. Я искренне верю в идею справедливости и равенства для всех. Эту веру укрепил и мой собственный опыт жизни на Филиппинах при диктаторском режиме. Насмотревшись на то, что приводит к бедности, как одни люди злоупотребляют властью и как другие сопротивляются таким злоупотреблениям, я поняла, что перемены возможны. Нужно лишь бросить вызов устоявшемуся порядку вещей.*
>
> *Войдя в мир благотворительности, я смогла поддерживать свои ценности прямо, конкретно и стратегически. Сейчас у меня есть доступ к власти и влиянию, а также возможность использовать их для добрых дел. Способ внедрить перемены — это повести за собой людей, вовлечь их в сам процесс перемен. Чтобы раскрыть таланты людей, которых вы ведете, необходимо начать с собственных ценностей и видения. Это справедливо и в том случае, если вы продаете машины, а не только помогаете искоренить бедность. Видение — это важный указатель направления, компас, который придает ощущение связности вашим повседневным занятиям и соотносит то,*

что вы делаете, с чем-то большим. Лидерство — дело непростое, а видение всегда дает мне необходимое вдохновение. Люди следуют за мной, поскольку они разделяют это видение.

И вот что мы снова имеем: разновидность в*и*дения, основанного на ценностях, которое необходимо, чтобы люди следовали за вами. Остановитесь на минутку и задумайтесь о собственных ценностях. Они могут включать создание новых товаров, которые принесут пользу человечеству, или обеспечение высококачественной медицинской помощи пожилым людям. Речь может даже идти о разработке новых финансовых правил, которые позволят вашей компании и в дальнейшем отвечать нуждам своих работников и всего общества. Выступая недавно с докладом, я как раз описывала важность в*и*дения, когда кто-то спросил меня, как звучит мое собственное в*и*дение. Не моргнув глазом, я смогла ответить: "Способствовать существенным и продолжительным переменам в жизни людей, которым мне выпала честь служить, за счет творческих, компетентных и смелых советов тренера". Как сказала бы Кристина Регаладо, это был компас, связывающий то, что я делаю каждый день, с моей более широкой системой убеждений.

А что ответите *вы*, если вам вдруг зададут тот же вопрос? Если вы этого еще не сделали, я советую вам разработать краткое изложение в*и*дения, занимающее всего одну строчку. Это должно быть суммарное отражение того, что вы делаете и как вы это делаете. Обязательно перенесите его из головы на бумагу. Подпишитесь под ним. Попрактикуйтесь произносить его до тех пор, пока оно не будет слетать с кончика вашего языка уверенно, легко и непринужденно.

Баланс между стратегией и тактикой: лидерство против менеджмента

Чтобы понять разницу между стратегией и тактикой, вы обязательно должны четко усвоить разницу между лидерством и менеджментом.

На самом деле, как бы вы ни старались, вы не сможете управлять или заведовать людьми. *Заведовать* можно процессами, а людей нужно только *вести*. Причем люди не пойдут за вами, пока у вас не будет четкого в*и*дения и стратегии. Итак, в чем же разница двух похожих, на первый взгляд, понятий? Наилучшее описание различий между лидерством и менеджментом, которое я когда-либо встречала, дал профессор Джон Коттер. После беседы со мной он любезно позволил привести здесь следующую таблицу.

Разница между лидерством и менеджментом

Задача	*Менеджмент*	*Лидерство*
Создание программы действий	Планирование и составление бюджета. Определение шагов и сроков достижения необходимых результатов, а затем выделение требующихся для этого ресурсов	Определение направления. Разработка видения будущего, часто отдаленного, а также стратегий внедрения перемен, необходимых для реализации этого видения
Подготовка людей для выполнения программы	Организация и подбор персонала. Создание структуры для соблюдения требований плана и наполнение этой структуры людьми. Делегирование прав и обязанностей для выполнения плана. Обеспечение правил и процедур, помогающих направлять людей, и создание методик или систем по отслеживанию внедрений	Наставление людей. Объяснение направления словами и делами для тех, чье сотрудничество может понадобиться, чтобы повлиять на создание команд и коалиций, которые понимают видение и стратегии, а также признают их ценность
Выполнение	Контроль и решение проблем. Отслеживание запланированных результатов по тем или иным деталям, определение отклонений, а потом планирование и организация по решению этих проблем	Мотивация и вдохновение. Побуждение людей преодолеть ради перемен главные политические, бюрократические и ресурсные барьеры. Удовлетворение самых основных, но часто игнорируемых человеческих нужд

Задача	*Менеджмент*	*Лидерство*
Результаты	Высокая степень предсказуемости и порядка. Способность регулярно давать результаты, ожидаемые заинтересованными сторонами (например, всегда успевая вовремя для потребителей или всегда оставаясь в рамках бюджета для акционеров)	Перемены, часто весьма значительные. Способность внедрять крайне полезные новинки (например, продукты, которых ждут потребители, или подходы к трудовым отношениям, делающие организацию более конкурентной)

Итак, еще раз: ваша *стратегия* задает цель. Это общий взгляд на направление, в котором вы хотите двигаться, где основное внимание сосредоточено на лесе, а не на отдельных деревьях. Ваша *тактика* позволяет вам достичь этой цели при помощи специфических действий, задач и вех. Как я отмечала ранее, женщины мастерски умеют комбинировать и то, и другое. Позвольте мне привести один пример. Допустим, что ваша старенькая мама, которая живет одна, больше не может сама о себе заботиться. Вашей стратегией или направлением наверняка будет перевезти ее туда, где кто-то всегда сможет за ней ухаживать. Но вы знаете, что она ни за что не хочет уезжать из своего дома. Поэтому вам необходимо разработать план (или тактику), который сделал бы переезд менее болезненным для вас обеих. Ваша тактика должна включать задействование других членов семьи, определение нескольких вероятных мест жительства и возможность выбрать любое из них. Кроме того, вы должны добиться, чтобы мама спокойно и четко продумала, какие вещи она с собой возьмет. Вы должны выслушать все ее сомнения и дать ответы, призванные укрепить ее в решении переехать. Шаг за шагом вы реализуете свою стратегию за счет четко определенной тактики. Возможно, вы никогда не думали, что подобные действия помогают балансировать между стратегией и тактикой, но на самом деле так и есть.

Теперь давайте точно так же представим, что на работе на вас возложили ответственность за решение проблемы низкого

морального духа сотрудников. Первым пунктом вашей стратегии в этом случае может быть опрос людей с целью выяснить, как они настроены, и предоставление рекомендаций руководству. (При этом вы вряд ли просто отошлете "наверх" результаты опроса.) Между тем ваша тактика может включать в себя продумывание нескольких вариантов опроса и определение того, что наиболее подходит в вашей ситуации. В нее может входить обсуждение с сотрудниками целей опроса и просьба их о сотрудничестве параллельно с управлением их ожиданиями. Сюда же относятся раздача анкет, анализ результатов и окончательная подготовка рекомендаций для руководства.

В деле презентации полученных данных и сделанных выводов вам может понадобиться иная стратегия, подогревающая интерес к вашим словам. Здесь очень полезно будет привязать рекомендации к в*и*дению, задачам и ценностям компании. Тогда вытекающая отсюда тактика будет включать разделение рекомендаций по этим трем сферам, анализ затрат и выгод. Сюда также войдет заблаговременное предоставление отчета всем, кто задействован в процессе принятия решений. Наконец, это будет проведение собрания по обсуждению результатов и достижение согласия в том, какие рекомендации предоставить начальству. Как вы можете видеть, дома или на работе вы сначала определяете направление, а затем продумываете шаги, которые необходимо сделать в этом направлении.

Говоря о женщинах-лидерах, владеющих как стратегией, так и тактикой, которых я знала лично, мне, прежде всего, вспоминается одна: Мэри Энн Кори. Сейчас она работает директором многопрофильной инженерной организации при *Northrop Grumman Space Technology*, что в Редондо-Бич, штат Калифорния. Мэри Энн является лидером примерно для тысячи человек, ответственных за разработку передовых продуктов и технологий наподобие космических кораблей, лазеров, ракет и солнечных батарей. Когда я попросила ее о встрече, она была немного удивлена предложенной темой беседы. Ведь я хотела поговорить вовсе не о том, как она балансирует на работе между стратегией и тактикой. Вместо этого я решила

выяснить, как она применяет те же самые стратегию и тактику, при помощи которых ведет за собой большую группу людей, в домашней жизни. И вот, как всегда обстоятельно и взвешенно, Мэри Энн поделилась со мной такой историей.

Я всегда знала, что хочу быть и матерью, и деловой женщиной, причем преуспеть в обеих этих ролях. Ко времени рождения моего первого ребенка в прессе не раз писалось о "тупике материнства". Тогда меня это ужасно нервировало, поскольку я считала, что подобное выражение ставит на мне некое клеймо. Затем я поняла, что оно вовсе не обязательно должно меня ограничивать — на самом деле оно может сделать мою жизнь менее стрессовой. Ведь благодаря ему я смогла заранее продумать, насколько крутым хочу видеть свой профессиональный рост. Согласитесь, что людям часто приходится делать выбор между домом и работой. Мне лично пришлось отказаться от многих конкретных вещей. Когда дети были маленькими, я не могла постоянно ездить в командировки или подолгу работать за границей. Несколько месяцев, проведенных вдали от детей, пока им не исполнилось года, заставили бы меня пропустить очень многое в их жизни. Я была счастлива, что работала в компании, где обращали внимание на такие моменты, и что мне практически не выпадали длительные разъезды. Правда, я все равно чувствовала себя так, словно разочаровывала людей, дающих мне эти прекрасные возможности. В общем, могу сказать, что выбор компании очень важен, если вы собираетесь жонглировать нуждами детей и своими служебными обязанностями.

А затем мы с мужем нашли жилье в хорошем месте, которое было рядом и с его, и с моим офисом, и подходило для семей с детьми в смысле соседства. Последнее было особенно важно, поскольку я не имела поблизости родственников и хотела создать с соседями "большую семью" и систему взаимной поддержки.

Участие в делах школы и местной общины потребовало от меня определенных навыков планирования. Я вполне могла заниматься этими делами, но должна была грамотно обращаться со стратегиями. К примеру, я знала, что не могу "подписываться" на проекты, для которых необходимо быть в школе в конкретное время каждую неделю. Зато я могла сопровождать группы на экскурсиях. Как правило, они планировались на много дней вперед, поэтому у меня была возможность скорректировать свое расписание. Я также добровольно вызывалась присутствовать на школьных советах — ежемесячных вечерних собраниях, на которых родители и администрация обсуждали важные для себя вопросы. Это давало мне возможность больше узнавать о том, как работает вся система. Кстати, здесь мне весьма пригодился опыт лидерства в больших группах людей. И родители, и администрация постоянно обращались ко мне за помощью в улаживании конфликтов, возникавших между двумя сторонами. Как и в какой-нибудь компании, там выражались разные мнения, а мне обычно удавалось помочь людям понять точки зрения других. По сути, работа в школьных советах научила меня делать это даже лучше, чем на работе. Я также поняла, что люди в сфере образования часто не имеют навыков бизнеса, необходимых для развития стратегических планов или оценки наилучших практик. Поэтому я могла помочь им и в этом.

Мое видение заключалось в том, чтобы менять окружающий мир и действовать во многих направлениях одновременно. При этом я стратегически планировала его реализацию. Ведь то, что делает вас здоровыми и счастливыми, делает такой же вашу семью.

Вариации истории Мэри Энн мне доводилось слышать от женщин-лидеров по всему земному шару. Мы живем в обществе, в котором женщины несут бремя заботы о воспитании

и содержании своих детей. Это наша почетная обязанность. Вы *имеете право* быть таким же лидером дома, в местной общине или в школе, как и на работе. Однако, как обнаружила Мэри Энн, для этого нужно знать, что вы цените больше всего. Кроме того, нужно комбинировать стратегическое планирование и тактическую организацию, чтобы жить (или работать) в соответствии с вашими ценностями.

Видение, стратегия, тактика: сведение всего этого воедино

Я хотела бы закончить эту главу прекрасной иллюстрацией неформального, но эффективного лидерства, сочетающего как уже описанное, так и все, что будет описано далее. Это история молодой женщины по имени Ким Фингер, которая работает в моем офисе. Если вы когда-либо звонили мне или посылали мне электронную почту через наш Web-сайт, то почти наверняка общались с Ким. Вообще-то, ее должность — директор по обслуживанию клиентов *Corporate Coaching International* и сайта `Drloisfrankel.com`, но на самом деле мы называем ее клеем, который скрепляет весь наш офис. Она бок о бок работает со мной так долго, что, честно говоря, я не знаю, что бы я вообще смогла без нее сделать. Ким имеет степень доктора философии в области развивающего обучения от Высшей школы Клермонта, но при этом необычайно эффективна в самых разных делах. Более того, ее истинная страсть не связана с тем, что она делает ради заработка, поскольку это забота о животных. Ее *видение* заключается в создании местных систем и агентств по всей стране, которые обеспечивали бы гуманное обращение с животными.

После урагана "Катрина" мы все видели предостаточно кадров, снятых в пострадавших районах. Лично я была тронута человеческими страданиями, однако Ким больше волновалась о животных, многие из которых погибли или могли погибнуть без присмотра от болезней и целого ряда других факторов. Она

мучительно пыталась придумать, что можно сделать в данной ситуации, когда ей вдруг позвонили знакомые, тоже большие любители животных. Их интересовал вопрос: не может ли она приютить у себя нескольких спасенных животных, которых должны были доставить из Нового Орлеана. Этого было вполне достаточно, чтобы она разработала стратегический план спасения из зоны урагана сотен домашних любимцев. Она решила переправить их в Южную Калифорнию и подыскать им дом, кому-то — постоянный, а кому-то — только до тех пор, пока не найдутся хозяева. Она разослала электронную почту примерно пятидесяти своим знакомым и в течение суток получила в пять раз больше ответов. Через двое суток количество откликнувшихся исчислялось уже тысячами. Информация распространилась со скоростью лесного пожара, и вскоре ее просто засыпало посланиями желающих принять участие в спасении животных.

Вот теперь пришло время выработать тактику, которая поддерживала бы реализацию стратегического плана. Ким начала размышлять о том, как все задуманное будет работать *в реальности*. Один из ее коллег нашел богатого филантропа, который выделил им самолет для транспортировки животных из Нового Орлеана в Лос-Анджелес. Но как быть дальше, когда они прибудут? Ким составила список всего, что нужно сделать, включавший, помимо прочего, кормление животных, необходимые прививки и безопасную их перевозку из аэропорта до мест содержания. По мере увеличения списка Ким поняла, что не сможет позаботиться обо всем этом сама. Поэтому посредством электронной почты, “живых журналов” и других электронных форм общения она четко рассказала всем участникам “проекта” о том, что ей нужно, и попросила о помощи. Люди откликнулись на ее просьбу так, как она сама того не ожидала. Спонсорские отделы корпораций предоставили корма и медицинское оборудование, а ветеринары пожертвовали своим драгоценным временем. Простые же любители животных гостеприимно распахнули для хвостатых и пернатых гостей двери своих домов.

Ввиду такой необыкновенной положительной реакции Ким также поняла, что обязана сохранить эту добровольную поддержку, иначе та исчезнет, когда будет нужна больше всего. Поэтому она предусмотрела ежедневные (а иногда и более частые) обновления электронной информации о том, что происходит, когда и где. Она переговорила с людьми, чтобы выяснить, чем *они* хотят заниматься, а не просто рассказать, что *ей* от них нужно. На каждом шаге этого пути она постоянно помнила об огромной важности поддержки у людей мотивации и ощущения ценности их вклада.

Здесь с моей стороны было бы не слишком честно умолчать, что были моменты, которые меня раздражали. Ведь как Ким ни пыталась выносить эти проблемы подальше за пределы офиса, ее текущие задачи все равно периодически прерывались звонками, электронными посланиями и факсимильными сообщениями. Она стала опаздывать по утрам, спать всего по нескольку часов, и это плохо отражалось на результатах ее работы. Если бы так продолжилось еще некоторое время, мне бы, наверное, не осталось ничего другого, кроме как уволить ее. Однако преданность Ким начатому делу и животным не позволяла ей все бросить, и я с уважением отнеслась к ее готовности рисковать работой ради в*и*дения.

Наконец, на пятый день — да, все это продолжалось более пяти дней — в Международный аэропорт Лос-Анджелеса прибыл самолет с 221 животным на борту. К этому времени каждого из них ожидал прекрасный уход. Хотите знать, как выглядит лидерство? Именно так. Оно состоит в определении нужд, а также использовании собственного энтузиазма и энтузиазма других людей для удовлетворения этих нужд. Оно включает разработку конкретных планов решения задач и фокусировку на нуждах задействованных людей, чтобы укрепить их преданность и сотрудничество, когда те будут нужны больше всего. Лично я твердо верю, что успех Ким в ее стараниях принес именно тот факт, что она *женщина*. Она смогла одновременно сосредоточиться на цели, тактике и людях, добившись отличного результата. И сделано это было не ради Ким как таковой.

Все было сделано ради животных и людей. В следующий раз, когда вам понадобится пример настоящего лидера, вспомните эту замечательную женщину. Если вы будете думать, что для реализации большого проекта нужно много денег, или ждать, пока вас смиренно попросят занять место лидера, вспомните Ким.

Советы тренера по поводу баланса стратегии и тактики

1. ***Понимайте игровое поле конкурентов.*** Знайте, что делают ваши конкуренты, и будьте в курсе новейших практик в вашей отрасли. Ваше в*и*дение не обязательно должно быть грандиозным, но, чтобы иметь ценность, оно должно совпадать с целями вашей организации (в смысле прибылей, продуктов или людей). Даже самое масштабное в*и*дение не будет успешным, если люди не будут соотносить его с направлением, в котором движется организация. Наилучший способ применить данный совет на практике — прочесть годовой отчет вашей фирмы и обсудить с начальством общие цели. Нужно вступить в профессиональные ассоциации, читать их ежемесячные журналы да и просто общаться с людьми из вашей сферы деятельности.
2. ***Четко сформулируйте свое видение.*** Обязательно запишите на бумаге, чего именно вы хотите достичь. Будьте максимально конкретны. Не забудьте указать, что вы хотите сделать и каким образом. Обозначьте также, что получат люди, делая это вместе с вами. Вот лишь несколько примеров возможной формулировки.
   - Обеспечить отличное обслуживание внутренних и внешних клиентов за счет использования индивидуальных и коллективных талантов нашей команды профессионалов.
   - Защитить активы компании за счет создания сплоченной команды экспертов, которые своевременно давали бы юридически советы, отвечающие ситуации и отрасли.

- Создать службу для удовлетворения уникальных нужд работающих одиноких матерей и включить в нее представителей персонала, способных давать советы и доступ к льготам.

3. ***Совершенствуйте свое видение и заручайтесь поддержкой.*** Представляйте свое видение команде и просите всех ее членов принять участие в общей работе. Переписывайте его столько раз, сколько нужно, чтобы люди, ответственные за внедрение видения в жизнь, полностью им прониклись. Не держитесь за исходное видение как за свою неотъемлемую собственность — позволяйте другим улучшить его, а не закрывайте перед ними двери.
4. ***Пропагандируйте свое видение.*** Едва достигнув согласия по поводу видения с теми, кто будет его внедрять (волонтерами, коллегами и т.д.), начинайте широко его пропагандировать. Используйте для этого плакаты на стенах офиса, чашки с надписями, бланки оценки качества работы и т.п. Ссылайтесь на него во время собраний и возлагайте на людей ответственность за его реализацию.
5. ***Анализируйте ситуации, прежде чем действовать.*** Для многих женщин характерно желание вскочить с места и действовать еще до того, как они полностью поймут все особенности момента. В принципе, ничего страшного в этом нет. Просто каждый раз, сталкиваясь с проблемной ситуацией, первым делом задавайте себе вопросы "Что?", "Где?", "Почему?", "Кто?" и "Когда?"
   - Что здесь указывает на отклонение от нормы? Как бы выглядела ситуация, если бы все шло правильно?
   - Где в организации скрыт источник проблемы? Отдельная это проблема или широко распространяющаяся?
   - Почему происходит именно так? Может быть, масла в огонь проблемы подливают какие-то мои действия (или действия руководства)? Может быть, дело в нехватке коммуникации?

- Кто вовлечен в проблему? С кем я могу поговорить, чтобы получить больше идей и информации?
- Когда именно возникает проблема? Когда она не возникает?

6. ***Вырабатывайте четкую и ясную стратегию.*** Не важно, проблема ли это, которую вы решаете, или смена направления. Обязательно разрабатывайте общую стратегию подхода к ситуации. Причем делайте это не сами, а *вместе* со своими последователями. Это наилучший способ обеспечить их участие и заинтересованность в результатах. Будьте готовы обсудить ваше видение или идеи по общему направлению и работайте со своими людьми над выработкой стратегии. Примеры отличных стратегий приведены ниже.
   - Повысить продажи за счет уменьшения времени доставки, налаживания отношений с клиентами и улучшения систем контроля, определяющих дефектные товары до того, как те покинут склад.
   - Снизить трения между особо ценными сотрудниками, определив эффективных, внедрив конкурентные системы компенсаций, предоставив программы стимулов, а также лучше понимая и удовлетворяя нужды персонала.
   - Заслужить репутацию фирмы, в которую стоит обращаться по всем вопросам, связанным с развитием неприбыльных организаций, консалтингом и обучением лидерству.
   - Лучше удовлетворять нужды клиентов, развивая персонал из числа волонтеров посредством тренингов, построения команд, наставлений и советов.
7. ***Создавайте стратегическую рабочую таблицу.*** Едва определив, *что* вы хотите сделать, начинайте вместе со своими последователями работать над подготовкой плана достижения результата. При этом нужно учитывать следующие ключевые элементы.

- Что нужно сделать
- Какова дата выполнения
- Кто будет отвечать за контроль выполнения
- Кто еще будет задействован в достижении каждой конкретной цели
- Каковы контрольные показатели

Ниже вы найдете пимер того, как может выглядеть подобная рабочая таблица. При желании у вас всегда будет возможность изменить ее для удовлетворения ваших уникальных нужд.

8. ***Определяйте критерии прогресса и отмечайте успех.*** Начиная комплекс физических упражнений или выходя на игровую площадку, вы не просто занимаетесь, пока не упадете от усталости (по крайней мере, умные люди так не поступают). Вы думаете о том, сколько повторений сделаете, как далеко пробежите, как долго будете играть в теннис или сколько лунок пройдете в гольфе. По сути, в достижении любой цели есть много общего. Должны быть контрольные показатели для вас *и* ваших последователей. Вы можете включить их в свою стратегическую рабочую таблицу или определить с каждым отдельным членом персонала цели, за достижение которых они могли бы отвечать. Вычислить эти контрольные показатели можно очень просто, разбив цель на части. Если вы посмотрите на колонку стратегической рабочей таблицы "Что нужно сделать", то заметите в ней шаги для каждой тактики. Все они как раз и представляют собой контрольные показатели, которые можно измерить, учитывая время начала работы и ожидаемую дату выполнения. Самое худшее, что вы можете сделать как лидер, — это то, что известный консультант и автор многих книг по бизнесу Кен Бланшар называет "ошибкой лишнего покоя". Кстати, директор по организационной эффективности *Warner Bros*. Кэтлин Бут называет это "плохой игрой в ловлю виноватых". И то, и другое происходит, когда вы даете людям задания, но не проверяете их выполнение до

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА

для уменьшения трений между ценными сотрудниками

	Что нужно сделать	*Ответственный*	*Кто еще будет задействован*	*Ожидаемая дата выполнения*	*Прочее*
Тактика 1. Определить эффективных работников	Проанализировать обзоры эффективности работы; провести встречи с высшим руководством; просмотреть отзывы клиентов; сформировать координационный комитет из числа сотрудников	Барбара	Джо, Гретхен, Синтия, Стив	22 апреля	Сообщить информационным системам о необходимости данных (Джо). Обсудить цели с высшим руководством (Гретхен)
Тактика 2. Внедрить конкурентные системы компенсаций	Определить возможные внешние консалтинговые фирмы; отметить наилучшие практики отрасли; сравнить существующие структуры с отраслевыми стандартами; подготовить рекомендации для высшего руководства	Джейсон	Анна, Боб, Рик	1 июня	Изучить базу данных профессиональной ассоциации (Рик)
Тактика 3. Разработать возможности обучения без отрыва от работы	Создать университет лидерства; подготовить многофункциональные команды; работать в партнерстве с внешними тренерскими фирмами	Эрин	Стив	Непрерывно	Запросить данные в отделе операций

наступления самого крайнего срока. Тогда, если возникают проблемы или нарушается график, вы наказываете людей за то, что они не оправдали ваших ожиданий. Это явно не лучший способ внушить им лояльность или уверенность в ваших лидерских способностях.

9. ***Предвидьте возможные риски и сопротивление и будьте к ним готовы.*** Позвольте мне перефразировать одну из моих любимых цитат Макиавелли.

   - *Нет ничего более сложного, чем быть лидером, который шаг за шагом идет вперед перед лицом перемен. Ведь его всегда будет встречать сопротивление тех, кому было хорошо при старом порядке, и не слишком теплый прием тех, кому может быть лучше при новом.*

   Прежде чем вкладывать все силы в свой стратегический план, говорите с людьми о потенциальных камнях преткновения. Думайте о том, чья поддержка понадобится вам в процессе работы, и налаживайте отношения с этими людьми. Готовьтесь преодолевать трудности, заранее узнавая о неизбежном сопротивлении.

10. ***Развивайте свою способность к стратегическому мышлению следующим образом.***

    - Обучаясь игре в шахматы или покер
    - Постоянно спрашивая себя: *А какова здесь общая картина?*
    - Продумывая способы улучшения существующих схем за счет просьб к своей команде найти возможности делать то, что вы уже делаете, *эффективнее*
    - Широко определяя свою роль (не задерживайтесь надолго в своей зоне комфорта)
    - Поддерживая сеансы командного мозгового штурма (в идеальном случае — с участием внешнего координатора)

11. ***Противьтесь перфекционизму.*** Мысль о том, что всегда и во всем необходим идеал, может существенно ограничить ваше стратегическое мышление. Ведь правильное стратегическое мышление включает в себя творчество и применение коллективной мудрости. Поиск же совершенства приводит к зацикливанию на анализе и неспособности эффективно использовать разработанные вами тактики. При этом балансирование между стратегическим мышлением и тактическим применением несовершенно по определению.
12. ***Будьте реалистичны, но не бойтесь обдуманных рисков.*** Не нужно идти к боссу и говорить, что ваша рекламная стратегия будет стоить 3,5 млн. долл., потребует на 18 месяцев задействовать весь персонал, а также слонов и других цирковых животных. Это было бы слишком даже для наилучшего мастера стратегического мышления (и не важно, что идея хорошая). Вместо этого принимайте во внимание бюджет компании, ее персонал и особенности корпоративной культуры. Помните, что играть в вашу игру нужно в пределах поля, не заходя слишком далеко за линию.
13. ***Ищите взаимосвязь между вещами, вместо того, чтобы зацикливаться на чем-то одном.*** К примеру, если вы разрабатываете стратегический план для своего отдела, учитывайте нужды других отделов, ваших коллег по работе и последователей. Думайте о том, какие последствия ваш план может иметь для окружающих. Точно так же, пытаясь решить некую проблему, не рассматривайте ее изолированно. Обязательно ищите потенциально связанные с ней проблемы и факторы.
14. ***Выпишите и читайте журналы по вашей специальности, рассказывающие о новых тенденциях и наилучших практиках.*** Если вы не особенно сильны в стратегическом мышлении, не отчаивайтесь. Ведь довольно часто хорошие

идеи можно найти в книгах или журналах, после чего легко включить некоторые из них в собственные планы.

15. ***Не бойтесь показаться выскочкой.*** Эту фразу я усвоила от коллеги из Новой Зеландии. Она относится к свойственному многим людям нежеланию выделяться на общем фоне. Однако хорошие лидеры *должны* выделяться. К сожалению, стать жертвой шаблонного мышления могут стать работники как ведущей корпорации из списка *Fortune 500*, так и маленькой неприбыльной организации. Подумайте о том, чтобы прочесть произведение Гордона Маккензи *Orbiting the Giant Haiball*. Эта потрясающая книга стала уже классикой бизнеса. Она поможет вам понять, как творчество задыхается под грузом организационных ожиданий и что лично вы можете сделать в этой связи.

Глава 3

Принятие рисков: никаких больше “хороших девочек”!

Вы приобретаете силу, смелость и уверенность каждый раз, когда действительно останавливаетесь, чтобы взглянуть страху в лицо... Вы просто обязаны делать то, о чем думаете, что сделать не можете.

Элеонор Рузвельт

Вам уже приходилось брать на себя риски, если вы делали следующее.

- Бросались с головой в омут и выходили замуж
- Брали кредит для покупки дома (особенно тяжелый, если вы одиноки)
- Меняли сферу деятельности или карьеру
- Вкладывали деньги в фондовый рынок
- Принимали назначение на ответственную должность
- Хоть раз выражали мнение, которое противоречило мнению окружающих

Тема принятия рисков возникала во многих моих беседах с женщинами-лидерами. На самом деле не важно, касается ли дело перехода на работу с более обширным кругом обязанностей или предложения нового способа сбора средств. Это всегда риск. Вы полностью открываете себя для критики, разбора “по косточкам” и всевозможных “уколов”. Пожалуй, никто еще не сказал об этом лучше, чем Ким Уолш, вице-президент по коммуникациям *Pacific Gas and Electric Company (PG&E)*.

Чтобы стать эффективным лидером, женщина непременно должна выходить из своей зоны комфорта. Нельзя

быть только менеджером или наблюдателем — она обязана хотеть принимать риски, если не собирается всегда оставаться на вторых ролях. Со мной это произошло, когда я впервые пришла в PG&E на должность директора по связям со СМИ. Я проработала там меньше года, была беременна в третий раз, но получила возможность стать членом правления и возглавить всю службу коммуникаций. При этом у меня был выбор: позволить им найти кого-то на стороне и остаться номером два или рискнуть. У меня было видение и понимание того, к чему я могу привести компанию. Было страшно, но, в конце концов, я поняла, что лучше попробовать и потерпеть крах, чем не пробовать вовсе.

Далеко не всегда комфортно быть тем, кто делает первый шаг, зная, что путь предстоит долгий и не особенно прямой. Я же делаю этот шаг ежедневно. Вы можете часами сидеть, споря о том, куда идти, но кто-то обязательно должен сказать "Мы идем". Когда кто-то поднимается на одну ступень вверх, задает курс и устанавливает крайние сроки, вся команда выстраивается за ним в ряд.

Подъем на уровень лидерства — это всегда риск. И женский страх в данном случае вполне понятен и обоснован. В отличие от своих коллег мужского пола женщина знает, что у нее есть только одна попытка и что все ее действия будут рассмотрены чуть ли не под микроскопом. Кроме того, есть много людей (как мужчин, так и женщин), которые просто не хотят, чтобы их вела женщина. Зачем тогда женщине в здравом уме даже *думать* об этом? Затем, что, как отмечает Ким Уолш, если вы не рискуете, то обрекаете себя на роль вечной подружки невесты, но не самой невесты.

Риски, которых требует лидерство, особенно сложны для женщин, страдающих редко смертельным, но всегда ограничивающим "болезненным желанием нравиться". Эти женщины постоянно стремятся всем угодить. Они искренне считают, что

должны все делать идеально. Они склонны действовать всегда сами вместо того, чтобы распределять задания. Они ни в коем случае не хотят никого подводить и разочаровывать. Немного похоже на желание стать всем вокруг матерью, не правда ли? Ведь матери страстно мечтают о том, что в один прекрасный день их дети ответят им любовью. Они думают, что если будут в чем-то не идеальны, это приведет к неким катастрофическим последствиям. Не желая показаться плохими матерями, они отказываются просить других о помощи. Наконец, несмотря на все дополнительные обязанности, которые накладывает материнство, они изо всех сил пытаются справляться с ранее поставленными задачами. Ведь иначе они "потеряют мяч" и подведут кого-то, что их невероятно пугает. И снова зададимся вопросом, зачем тогда женщине в здравом уме даже *думать* о материнстве?

К счастью для всех нас, женщины не только думают о нем, но и *действуют*. Рано или поздно они понимают, что такого понятия, как *идеальная мать*, не существует. Лично я считаю, что женщины должны аналогично поступать по отношению к их ролям за пределами дома. Раз и навсегда им необходимо усвоить, что не существует и такого понятия, как *идеальный лидер*. На самом деле лидеры несовершенны, как все люди. Как только вы это осознаете, перед вами откроется правильный путь, который поможет вам стать замечательным лидером. Принятие рисков не означает способность гарантировать результат с вероятностью 100 %. Между тем непринятие рисков означает, что с той же степенью вероятности ничего вокруг не изменится.

Женщины, принимающие риск

В своей книге *Хорошие девочки не становятся богатыми: 75 финансовых ошибок, которые обычно совершают женщины* я уже говорила об одном интересном факте. Исследования показали, что женщины обычно принимают инвестиционные риски ради финансовой выгоды менее охотно, чем мужчины.

При этом, если они *все же* принимают финансовые риски, их результаты превосходят результаты мужчин. Почему? Да потому, что, когда это делают женщины, они уделяют планированию и инвестициям больше внимания, чем мужчины. Кстати, исследование, проведенное Национальной ассоциацией женщин — владелиц бизнеса, привело к еще более интересному открытию. По его данным, когда дело касается инвестиций в бизнес, предприниматели женского пола идут на риск *гораздо* чаще мужчин. При этом более 70 % тех, кто шли на риск ради расширения своего бизнеса, показали, что добились в этом успеха.

В принципе, я вовсе не хочу сказать, что женщины не принимают риски — безусловно, мы все это делаем. Мы просто делаем это иначе. Давайте рассмотрим примеры лишь некоторых женщин, которые шли на риски ради достижения своих целей, что, в свою очередь, принесло пользу многим другим людям.

- **Вилма Мэнкиллер.** Бывший вождь племени чероки стала первой в истории женщиной, возглавившей коренной народ Америки. Мэнкиллер неоднократно сталкивалась с сопротивлением людей, которые не хотели, чтобы их вела женщина. Ей резали шины в автомобиле и угрожали смертью, однако она твердо держалась за свое в*и*дение добиться экономической независимости для своего народа. Она давала молодым индейским женщинам надежду, что однажды те сами смогут стать вождями.
- **Гарриет Табмен.** Известная как "Моисей своего народа", она рисковала жизнью, создавая организацию "Подпольная железная дорога" и помогая сотням рабов бежать из южных штатов. Позднее она стала лидером движения за права чернокожих.
- **Роза Паркс.** Эта женщина необычайно поспособствовала движению за гражданские права, отказавшись однажды уступить свое место в автобусе белому. Впоследствии эту скромную чернокожую швею из Алабамы называли "маленькой женщиной, изменившей большую страну".

Сравнительно недавно три женщины, взявшие на себя огромный риск, раскрыв обман, коррупцию и халатность в *WorldCom*, *Enron* и ФБР, были названы журналом *Time* “Людьми 2002 года”. Синтия Купер, Шеррон Уоткинс и Колин Роули получили характеристику “обычных людей, которые не ждали указания свыше, чтобы сделать то, что должно быть сделано”. Именно это и называется *лидерством*.

К счастью для большинства из нас, риски, которые мы принимаем каждый день, гораздо меньше тех рисков, которые взяли на себя эти достойные восхищения женщины. Что же обычно собой представляют такие риски? Вот лишь некоторые примеры.

- Попытка убедить босса выбрать другое направление, а не то, на которое нацелился он
- Поддержка увеличения зарплат своим тяжело работающим подчиненным, когда компания собралась оставить все как есть
- Выступление на собрании с идеей, противоречащей общему мнению коллег
- Защита того, кто допустил ошибку, но, по вашему мнению, не заслуживает за это увольнения
- Внедрение новой политики, которая, как вы знаете, не сделает вас популярной, но поможет организации не сбиться с верного курса
- Убеждение клиентов или потребителей в том, что услуга, которую они требуют, им не особенно нужна
- Смена работы вместо принятия того, что вы считаете неэтичным

Иногда *непринятие* риска может быть наибольшим риском, подстерегающим вас в работе. Весь вопрос в том, как узнать, что вам надо на себя брать, а что не надо?

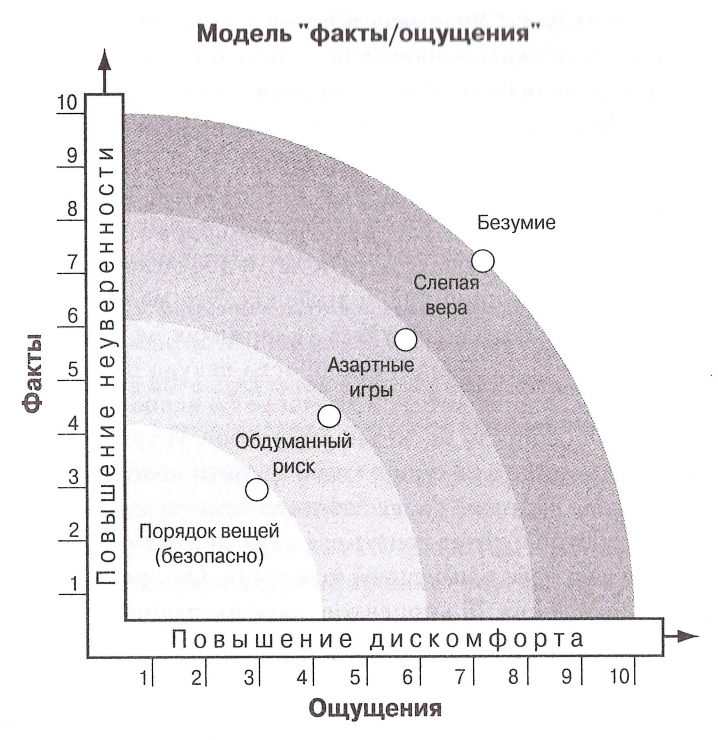
От простого чутья до обдуманного принятия рисков

Слишком часто, когда та или иная женщина *все же* берет на себя риск, она не соизмеряет его с возможной выгодой. Вместо этого она полагается на более субъективные факторы вроде инстинкта или того, что называют женской интуицией. Возможно, это имеет смысл в том, стоит ли принимать риск вообще, однако вы просто обязаны *сознательно оценивать* эти факторы и быть готовыми выразить свое мнение в объективных деловых терминах. Это не только будет способствовать росту уверенности других в вашем решении, но и укрепит вашу собственную уверенность в правильности выбора направления.

Если у вас есть дети, вы наверняка понимаете, о чем я говорю. Субъективные факторы часто помогают вам защищать их в потенциально опасных ситуациях. Представьте, к примеру, что ваша шестнадцатилетняя дочь хочет пойти на ночную вечеринку в доме своей подруги. Ваша интуиция подсказывает вам, что это плохая идея. Поначалу у вас может не найтись слов, чтобы объяснить, почему вы не даете ей разрешения (тогда вы, скорее всего, обратитесь к формуле "Потому, что я здесь мать"). Между тем, подумав, вы представляете целый список вполне обоснованных и веских причин. Вы вспоминаете, что именно эта подруга в прошлом солгала вам о том, будут ли дома ее родители во время вечеринки. Вы припоминаете, как пару месяцев назад вам позвонила мама этой подруги, обеспокоенная тем, что юная леди вела машину, находясь под действием алкоголя. Когда вы спросили свою дочь, как у ее подруги дела в школе, она ответила, что ту подозревали в курении в женском туалете. Общая сумма этих объективных факторов и превращается в ваше кажущееся субъективным решение не пускать свою дочь на вечеринку.

Мы все время наблюдаем за поведением других людей, собираем информацию и делаем для себя некий вывод. Возможно, мы делаем это неосознанно, но мы храним все полученные данные в своем подсознании. Вот почему на интуицию и чутье

можно полагаться, но только не в отрыве от всего остального. Успешные лидеры обычно обосновывают кажущиеся субъективными риски при помощи совершенно объективных выводов и предпосылок. Именно это и называется *обдуманным* принятием риска. Кстати, вы можете повысить свою способность принимать более разумные риски, используя модель "Факты/Ощущения". Ее разработала Роберта Хилл, директор консультационной фирмы по проблемам управления *Ward-Green & Hill Associates*, расположенной в Оттаве, Канада. Вы увидите, что эта модель потребует от вас оценки своего *уровня комфорта* на фоне риска параллельно со *степенью уверенности* в будущих результатах. Она предлагает отличную отправную точку для раздумий о том, перевешивает ли потенциальная выгода риск, связанный с вашими решениями.



© Роберта Хилл, 1990, 1997.

Позвольте мне привести пример работы этой модели. Допустим, вы собираетесь купить подержанный автомобиль — одно из самых рискованных решений. У вашего брата есть машина, которую он хочет продать, поскольку недавно получил от своей компании служебную. Вы знаете, что он владел этой машиной чуть более года, а купил ее новой; пробег составляет 22,5 тыс. км, а гарантия действует до 80 тыс. км. Кроме того, в том, что касается надежности, Союз потребителей США оценил эту конкретную модель очень высоко. В общем, по шкале "Факты" сомнений у вас не много. Вы точно знаете, что получите, если купите машину у своего брата. При этом вы с ним в хороших отношениях и верите, что он не подсунет вам развалюху; вы уже ездили в этой машине и она вам понравилась. Наконец, вы чувствуете, что это именно та машина, которой вы хотите владеть. Учитывая все это, получаем, что по шкале "Ощущения" дискомфорт также невелик. Таким образом, принятие решения приобрести машину у вашего брата можно считать "безопасным" риском. Маленький дискомфорт + маленькие сомнения = безопасное решение.

Теперь давайте рассмотрим другой сценарий. Представьте, что вы подумываете о смене работы. Вы проработали в своей нынешней компании более десяти лет и достигли пика в том, что касается возможностей повышения. Это маленькая компания и, пока ваш босс не уйдет (а он никак не показывает, что это произойдет скоро), вам просто некуда подниматься. Для вас нет места, на котором вы могли бы использовать свои навыки и способности на желаемом уровне. И тут с вами связывается владелец конкурирующей фирмы, который начал в вашем городе похожий бизнес полгода тому назад. Он знаком с вашей работой и хочет нанять вас на ту должность, которую занимает ваш босс в нынешней компании. Он предлагает вам рост в зарплате на 20 процентов, льготы, равноценные тем, которые у вас есть теперь, и участие в программе разделения прибылей, чего у вас пока нет. Раздумывая о том, стоит ли вам рискнуть своей карьерой и перейти на другое место, вы сомневаетесь. Ведь это первое дело, начатое конкурентом, и вы не

знаете, насколько стабильна его компания финансово. Кроме того, экономические индикаторы показывают, что через 18–24 месяца вся отрасль может столкнуться с периодом существенного спада. По шкале "Факты" подобная неопределенность оценивается на 7 баллов.

Что касается ощущений, то вас все устраивает, поскольку не нужно переезжать в другой город или продавать дом; вас радует повышение зарплаты и дополнительные преимущества. Наконец, вам искренне нравится человек, которому вы должны будете подчиняться. Однако, с другой стороны, вы — мать-одиночка и несете полную ответственность (в том числе финансовую) за троих детей подросткового возраста. И в этом смысле вас вполне устраивает стабильность, которую обеспечивает ваша нынешняя компания. В общем, по шкале "Ощущения" вы можете оценить ситуацию и предложенную вам возможность на 5 баллов. Соединив это со сравнительно высокой неопределенностью по поводу фактов, вы получаете уровень риска по категории "Азартные игры". В конце концов, вы решаете, что не можете себе позволить игры на данном жизненном этапе, и решаете остаться работать на прежнем месте.

Помимо модели "Факты/Ощущения", принять решение, кажущееся рискованным, вам помогут следующие вопросы.

- Какие у меня есть данные, сведения или опыт, подводящие к мысли, что рискнуть здесь стоит?
- Какова потенциальная выгода от принятия этого риска?
- Какова потенциальная угроза от принятия этого риска?
- Какая мне нужна дополнительная информация, чтобы принять риск обдуманно?
- Готова ли я столкнуться с отрицательными последствиями, если риск вдруг не принесет успеха?
- Чья мне нужна поддержка, чтобы увеличить вероятность положительного результата?

Есть ли хоть какая-то гарантия, что, приняв на себя риск, вы получите желаемый результат? Нет, однако непринятие

риска точно гарантирует вам одно: *ничего вокруг не изменится*. Принятие риска является неотъемлемой частью любого лидерства. Будучи лидером, вы не просто имеете *право* брать на себя риск; делать это — ваша *обязанность*. Тот, кто всего лишь выполняет распоряжения руководства, никогда не станет лидером. Такой человек называется функционером, который не сомневается в правильности указанного направления, а просто подчиняется чужим приказам.

Смелость говорить о том, о чем не говорят

Принятие рисков не просто включает в себя лидерские решения по поводу выбора направления, новых продуктов или процедурных изменений. Оно предусматривает и готовность произносить трудные вещи — часто те, о которых другие лишь думают. Причем женщины имеют в этом гораздо больший опыт (и у них это обычно лучше получается), чем им кажется поначалу. Сколько раз подружка спрашивала вас: "Это платье меня не полнит?" и вам приходилось честно ей отвечать? А как насчет ситуации, когда ваш сын приходил домой с татуировкой и спрашивал, что вы о ней думаете? Или муж, переживая кризис среднего возраста, спрашивал вашего мнения о том, чтобы снять деньги с общего счета для покупки дорогой спортивной машины? Каждая из этих ситуаций требует смелости говорить о том, о чем не говорят. На работе, в обществе или во время решения семейных проблем такие разговоры обычно принимают форму довольно сложных отзывов. Они идут вразрез с предлагаемыми направлениями, требующими времени или денег, которые лучше потратить на что-то другое. Они выражают сомнения в потенциально неэтичных поступках или предлагают новые правила, которые, как вы знаете, будут поначалу встречены другими "в штыки".

Хочу представить вам женщину, которую я считаю настоящим мастером принятия рисков и умения говорить о самых

сложных моментах. Это Эллен Шедларц, директор по талантам *Hill & Knowlton*, одной из крупнейших в мире консалтинговых фирм. По ходу своей карьеры она занимала много разных должностей и делала каждую организацию лучше за счет рисков, которые принимала, пока в них работала. Когда я спросила ее, как и почему она шла на риск, то услышала в ответ следующее.

Решение о том, принимать его или не принимать, всегда связано с моей персональной системой ценностей и моей этикой. Это две единственные вещи, которые вам на самом деле принадлежат в жизни. Если что-то не вписывается в мою систему ценностей, я чувствую, что это риск, который мне, скорее всего, придется принять. Например, когда на передний план в мире вышел СПИД, я работала в компании, которая, как и большинство других в то время, предпочитала игнорировать проблему и надеяться, что она решится сама собой. Я чувствовала, что нам всем необходимо поговорить об этом и приучить людей к мысли, что наступающая эпидемия явно не исчезнет просто так. Я внесла предложение подготовить наших менеджеров в данном ключе, но сделать это способом, показывающим, как защитить компанию — хотя и очень беспокоилась о персонале. В результате фирма стала одним из лидеров управления людьми с диагнозом "СПИД" в уважительной и профессиональной манере. Открыв глаза на проблему, она получила более ясное представление о жизни инфицированных людей.

В то время жертвы СПИДа массово пытались продать свои страховые полисы, чтобы добыть денег на жизнь, но большинство компаний платили им только жалкие центы за каждый доллар. Это также вызывало тревогу, особенно потому, что некоторые из членов нашего персонала умирали и очень нуждались в помощи. Поэтому я собрала по всей фирме людей, имевших отношение к страхованию и, как

мне казалось, разделявших мои ценности. Вместе мы убедили высшее руководство в том, что обязаны правильно подойти к этой проблеме. Как результат риска, который мы все на себя приняли, компания стала выкупать свои страховые полисы по схеме "доллар за доллар".

Вы непременно должны найти для своей аудитории веские доводы, сплотить единомышленников и предвидеть возможные реакции. Если мне кажется, что может потребоваться компромисс, я обычно очень расстраиваюсь, поскольку вынуждена чем-то жертвовать.

Самая важная вещь в принятии рисков — это умение отложить эмоции в сторону и оперировать только фактами. Факты — ваши истинные друзья. Кроме того, я обычно ищу неформальных советников, которые могут помочь мне получить поддержку. Иногда эта поддержка бывает даже более мощной, чем со стороны руководства компании. Не ждите крайнего случая, чтобы наладить собственную сеть неформальных советников. Едва принимаясь за любую работу, определяйте, кто обладает неформальной властью, и налаживайте с этим человеком отношения, не забывая их подпитывать. Думайте не только о том, что он может сделать для вас, но и что вы можете сделать для него.

Не все риски, которые вы принимаете, обязательно окупятся. Не получив же требуемого результата, вы должны первым делом поставить в известность своего босса. Нельзя допускать, чтобы он узнал обо всем от кого-то другого. Затем нужно поговорить со всеми, кто задействован в игре, и выяснить, что сработало, а что нет, чтобы вынести соответствующие уроки. Наконец, нужно встряхнуться и заняться этим делом снова.

"Ценности", "стратегия" и "отношения" — вот обычные слова женщин-лидеров, с которыми мне доводилось общать-

ся. Касается ли дело разработки вашего видения или принятия рисков, эти факторы обязательны для великих лидеров, не боящихся говорить о том, о чем другие обычно молчат.

Получение отдачи и поддержки от других

Еще одним аспектом принятия рисков является необходимость сбора всей информации, которая нужна для принятия решений, *без* зацикливания на ее анализе. Для женщин это может означать уникальную форму того, что я называю "подсчетом голосов" из опасения взять на себя риск без предварительного изучения мнений остальных. С другой стороны, некоторые женщины вообще никого ни о чем не спрашивают из страха, что люди обвинят их в бесплатном использовании чужих идей. Ниже приведен реальный разговор, который состоялся у меня с одной клиенткой, старавшейся получить поддержку, не показавшись диктатором. Она одновременно хотела узнать, что думают остальные, и боялась, что ее неправильно поймут.

Лидер. Похоже, что мне не удается увлечь людей новым направлением, которое я пытаюсь внедрить. Каждый раз, когда я выношу его на обсуждение во время собраний, звучит много возражений против того, что мы должны делать, и команда явно не проявляет к этому интереса.

Тренер. Расскажите мне, как именно вы выносите тему на обсуждение.

Лидер. Ну, я говорю, что нужно принять решение о том, как реорганизовать отдел для улучшения АЛМ (апробированных лабораторных методов). Затем каждый начинает отстаивать собственную точку зрения и это превращается в свободную дискуссию, которая ни к чему не приводит.

Тренер. А вы не пытались сначала более четко заявлять о переменах, которые хотите внедрить, а затем спрашивать их предложения о том, как этого достичь?

Лидер. Но тогда меня обвинят в излишне диктаторском подходе. Вы же понимаете, что собой представляет моя команда. Каждый хочет иметь право высказаться обо всем на свете.

Тренер. Сильные команды нуждаются в сильном лидерстве. На данный момент вы уступаете роль лидера команды своим последователям. Отстаивать перемены всегда нелегко, но это риск, который вы должны принимать как лидер. Вас всегда может ожидать сопротивление, но это не так уж плохо. Это системный способ не выплеснуть с водой ребенка.

Лидер. Так как же мне решить эту задачу, чтобы меня потом не называли диктатором?

Тренер. На следующем собрании представьте хорошо спланированную презентацию направления, которое вы хотите внедрить, и спросите команду, как это сделать эффективно. *Вы* должны задать направление, после чего вместе выработать стратегии его внедрения.

Лидер. А что делать, если они вдруг начнут искать дыры в моей идее?

Тренер. Используйте это себе на благо, чтобы обезопасить будущий курс организации. Сфокусируйтесь на дискуссии не о том, *что* нужно сделать, а о том, *как* это будет сделано. В вашей группе наверняка имеются критиканы, которые всегда готовы найти слабые места практически в любом предложении. Объясните им, что вы *хотите* услышать от них о потенциальных преградах на пути к успеху и мысли по преодолению этих преград. Превратите беседу в сеанс совместного решения проблем, а не критического разбора вашей идеи.

И знаете что? Имея здоровый уровень скептицизма, эта женщина-лидер пришла на следующее собрание готовой четко подать свое предложение и встретиться с неизбежным сопротивлением. Потом я узнала от нее, что все прошло значи-

тельно лучше, чем она ожидала. Люди оказались на удивление открытыми для перемен, и ей удалось направить их энергию на создание стратегического плана действий. Итак, запомните перефразированные слова Макиавелли: *Вас всегда будет встречать сопротивление тех, кому было хорошо при старом порядке, и не слишком теплый прием тех, кому может быть лучше при новом.* Представление любого рода перемен — это риск для лидера. Между тем именно за это вам платят: *чтобы брать нечто хорошее и делать его лучше; брать нечто неправильное и исправлять его.*

Смена карьеры: уникальная форма принятия риска

Одним из наилучших моментов при написании этой книги был повод пообщаться со многими успешными и вдохновляющими своим примером женщинами. Я хорошо представляла тех, с кем хотела побеседовать, но не всегда до конца понимала, как наша беседа впишется в книгу. Вот почему для меня стала сюрпризом встреча с Элис Алстон, президентом *De Beers North America*, посвященная принятию рисков. Дело в том, что одним из наибольших лидерских рисков, которые ей когда-либо выпадали, она назвала смену карьеры. Я поняла, что это может быть справедливо для очень многих женщин. Это мужчины готовы взвалить на себя обязанности лидера, для выполнения которых не имеют никакого специального опыта, думая, что добьются успеха за счет опыта в других областях. Женщины же готовы сделать это с гораздо меньшей вероятностью. Они предпочитают отказаться от повышения и заданий, которые могут развить их лидерские навыки, если не считают себя квалифицированными на все сто процентов. Эту склонность к самоограничению я уже подробно рассматривала в своей книге *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе*. По моему глубокому убеждению, это одна из помех на пути к достижению высшего уровня организации.

Риск, на который пошла в свое время Элис Алстон, может стать хорошим уроком для многих из нас. Она двадцать лет проработала на высоких должностях в издательском деле, в частности, издавая журналы *W* и *O, The Oprah Magazine*. С одной стороны, она знала, что запросто может продолжить свою карьеру в издательстве. С другой — она хотела расширить свой послужной список и жизненный опыт, чего никак не смогла бы сделать без риска. Вот что она мне рассказала во время беседы.

Прежде чем я перешла в De Beers, мы с мужем обсудили тот факт, что он только начал новое дело, у нас трое детей и кто-то один должен быть кормильцем. В общем, менять мою карьеру на данном этапе может быть рискованно. Да и вообще, чем старше ты становишься, тем больше стремишься избегать любого риска. Между тем финансовая безопасность никогда не была для меня преградой. Компенсационный пакет, который мне предложили, был не совсем таким, как я бы хотела, однако все финансовые факторы перевешивала возможность учиться. Обычно такие сделки заключаются надолго, и не всегда от них выигрывают обе стороны. На самом деле ты никогда не знаешь, окупится ли принимаемый тобой риск — именно поэтому он и называется риском. Итак, я сказала себе: "Да что может произойти в самом худшем случае?" Ведь при необходимости я всегда могла вернуться в Миссисипи, продолжить работу в издательстве и жить довольно неплохо. Я могла пережить возможный провал и могла позволить себе рискнуть. Существовала и другая возможность. Я могла использовать этот переход как трамплин к более серьезным вещам, чем те, которыми я занималась на прежнем месте, и продолжала бы заниматься, если бы осталась.

Я люблю ведущие компании и предприятия и верю, что, будь то издательство или розничная торговля, основная часть рабочего процесса одна и та же. Составление плана действий, прием на работу "правильных" людей, их вдох-

новение и мотивация для достижения отличных результатов одинаковы для любой лидерской должности. Однако, если что-то соблазняет и привлекает вас в достаточной мере, вы должны это пробовать. Сегодня я гораздо больше стала полагаться на свои ощущения, чем в прошлом. Ведь когда я недостаточно доверяла своему инстинкту и принимала решения лишь интеллектуально, счастья это мне не приносило.

Сделать радикальный поворот в своей карьере и сфере деятельности всегда одновременно и тревожно, и страшно, и волнительно. Это все равно что начать все с нуля. На самом деле вы остаетесь с решением один на один и вынуждены искать в себе силы его принять. Лично я обычно делаю это, глядя в свое прошлое и спрашивая себя, что из него можно применить в данном случае. Бизнес связан не с категориями "правильно" и "неправильно", а с процессом принятия решений, и зачастую прошлое может дать вам нужный ответ. Между тем принятие риска по поводу смены работы оказалось для меня особенно трудным, поскольку я довольно мало знала о будущем деле.

Еще один фактор — это то, что вы налаживаете новые отношения с людьми, которые вас не знают, поэтому проявить свою честность, открытость и способность решать проблемы не так легко. После шести недель пребывания на новой должности я поняла, что взялась за все слишком жестко и должна изменить свой стиль. Попробовав снова, я смогу больше слышать, лучше узнавать культуру организации, задавать больше вопросов и действовать иначе. Это был действительно полезный для меня опыт — сложный, но я благодарю за него Бога. Это был ценный урок, который я смогу использовать вечно. Теперь, когда мне трудно, я всегда мысленно говорю себе: Это то, что делает людей хорошими, позволяет выйти на следующий уровень — преодолевая новые сложности и добиваясь успеха

за счет создания стимулирующей и побуждающей среды. Тебе должно быть некомфортно, чтобы можно было расти. Каждый день я мечтала о том, чтобы это было проще, но в свой сорок один год я счастлива, что смогла влиться в новое дело и всему научиться.

Как вы можете видеть, Элис уникальна во многих смыслах. Во-первых, она намеренно взялась за должность и сферу, в которых легко могла провалиться, лишь для того, чтобы иметь возможность роста в дальнейшем. Во-вторых, она была откровенна сама с собой. Не много найдется руководителей из тех, кого я знаю, готовых признать, что согласились на меньший компенсационный пакет, чтобы только научиться чему-то новому. Или что они хотели бы больше слышать и видеть, задавая больше вопросов. Лично я нашла особенно интересной тему учебы на собственных ошибках. Элис быстро осознала, что в новых условиях нельзя полагаться на стиль, который работал, когда у нее были прочные отношения с людьми и устоявшаяся репутация.

Вскоре после разговора с Элис мне подвернулась возможность пообщаться с другой женщиной, которой я восхищаюсь. Это была Дебра Лэнгфорд, исполнительный директор по подбору стратегий и управлению талантами компании *Time Warner*. Поразительно, но обе эти женщины подошли к проблеме смены карьеры примерно одинаково. Кстати, если вы никогда не считали себя мастером принятия рисков, история Дебры вам особенно понравится. Я встретилась с ней как раз в то время, когда в журнале *Black Enterprise* появилась статья о моей книге *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе*. Причем Дебра была одной из четырех женщин, которых редакторы выбрали, чтобы спросить, не совершали ли они каких-нибудь из описанных мною ошибок. По случайному совпадению на той неделе, когда вышла статья, я давала презентацию в *Warner Bros.* и она захотела со мной познакомиться. Мне понравились ее энергия, энтузиазм и уникальный взгляд

на большинство вопросов, а потому я решила с ней побеседовать подробнее.

Хотя Дебра была совсем не против встречи со мной, ее слегка удивило, что я захотела рассказать о ней в главе о принятии рисков. Как она сказала в начале нашей беседы, "Я, конечно, *принимала* риски раньше, но я к ним совсем не расположена". Чем больше мы говорили, тем очевиднее становилось, что более удобным ее уникальный способ принятия рисков делают отношения, которые она выстроила на протяжении своей карьеры. Ее история учит нас, что получать всю необходимую информацию и быть уверенной в направлении еще недостаточно. Если вокруг вас нет людей, которые поддерживали бы ваши решения, даже наиболее четко расписанные планы могут быстро свалиться только на ваши плечи.

Цветные женщины рискуют постоянно, поскольку мы часто первыми среди своих родных, друзей и знакомых делаем карьеры в определенных компаниях или отраслях. Мы не пользуемся преимуществами сети контактов или существующих ранее отношений, которые помогли бы нам обойти преграды и подводные камни. Когда мы присоединяемся к компании, у нас (что печально) нет даже группы, готовой праздновать с нами наши победы.

С учетом этого наибольшие риски, с которыми мне приходилось сталкиваться, имели отношение к необходимости общаться с людьми, не зная, как я буду ими принята. Рискованно думать, что в формальных ситуациях игровое поле будет ровным только потому, что у вас "правильная" должность или вы работаете в "правильной" компании. На самом деле это не так.

Поворотной точкой для меня стал день, когда я однажды пришла на завтрак в столовую развлекательной компании NAACP. *Оказалось, что столик, за который я планировала сесть, уже занят несколькими руководителями. Они сидели тесной группой и явно не хотели, чтобы я присоеди-*

нилась к их разговору. Безопаснее всего было бы подсесть за другой столик, к людям, похожим на меня, но я так не сделала. Я села слева от облюбованного мною столика и завела милую беседу с двумя джентльменами. Кстати, в конце завтрака обнаружилось, что это были легенды развлекательной индустрии Уильям Ханна и Джозеф Барбера. Это был риск, который окупился предложением работы, полученным после завтрака, и началом моего принятия многих рисков в интересах карьеры. При этом рисковала я в областях, в которых не имела ни малейшего опыта — только веру в то, что смогу преуспеть, если мне дадут такой шанс.

Должность, которую я занимаю сейчас, подбирая цветных женщин и руководителей для крупнейших медиакомпаний мира, требует огромного риска. Я отдала творческой стороне индустрии развлечения семнадцать лет, контролируя творческие элементы таких телешоу, как The French Prince of Bel Air, Growing Pains, Night Court, China Beach *и* MadTV. *Когда я узнала об этой должности, то поняла, что мне придется включиться в работу корпорации, не имея никакого опыта в подборе руководящих кадров. Ведь я совершенно не разбиралась в рекрутинге и, чтобы быть честной, в индустрии, где ценилось разнообразие, но которая не была особенно известна действиями в этой связи. После того как я прошла собеседование, менеджер по кадрам сказала мне, что ей нужен консультант на один месяц. Я же сумела договориться о трехмесячном сроке и оставила работу помощника старшего вице-президента, чтобы занять эту должность.*

С одной стороны, это был наибольший риск, на который я когда-либо шла. Ведь я считала старшего вице-президента по кадрам Warner Bros. *отличным наставником и человеком, который меня действительно поддерживает. Он говорил мне верить ему — и я верила. Я знала, он был*

убежден, что я смогу выполнять эту работу. Поэтому, по правде говоря, это был более чем обдуманный риск. Имея его поддержку и поддержку многих других людей, я просто не могла не справиться.

По сути, это был самый разумный шаг, который я только сделала в жизни. У меня не было того, что требовалось в описании вакансии. Конечно, я не разбиралась в кадровой работе, подборе руководителей или технических специалистов. Но у меня была репутация человека, объединяющего людей и понимающего, кем они являются на самом деле, помимо занимаемых ими должностей. Для компании, мне кажется, это было рискованно — взять меня на новую и амбициозную роль. Хорошая же новость заключается в том, что с моей сетью сторонников как внутри, так и снаружи компании, я смогла представить руководству многих необычных менеджеров, в том числе женщин. В общей сложности мой результат — прием на работу более семидесяти новых ключевых сотрудников.

Снова и снова вы будете слышать от меня о важности построения прочных отношений с людьми. Элис на собственном горьком опыте убедилась, что если внутри организации не хватает отношений, то их срочно необходимо наладить. И сделать это нужно до того, как определять, что из прекрасно работавшего в прошлом будет работать в будущем. С другой стороны, Дебра использовала существующие отношения для приближения успеха. Женщины часто не решаются делать ставку на отношения — они чувствуют, что это каким-то образом лишает людей преимуществ. Запомните: в любых отношениях действует принцип “услуга за услугу”. Просто придерживайтесь своей части сделки, предоставляя помощь, информацию или даже дружбу. Тогда вы сможете объединить людей в сеть, которая поможет вам, когда это будет особенно нужно.

А когда вы провалитесь...

Как отмечает Эллен Шедларц, для тех, кто берет на себя риски, провал просто неизбежен. Иначе почему цитаты о нем можно найти у стольких успешных людей?

- "Падения — часть жизненного меню, и я не девочка, чтобы сбиваться из-за них с курса".

  Розалинд Рассел, известная актриса

- "Провал — это возможность начать заново, более разумно".

  Генри Форд

- "Я не потерпел провала. Я просто обнаружил 10 тысяч способов, которые не работают".

  Томас Эдисон

Не каждый риск, который вы принимаете, обязательно окупается желательным для вас образом. Между тем я точно знаю, что людям присуща глубокая способность прощать — хотя и с некоторыми условиями. Взгляните на Карли Фиорину, со скандалом уволенную с должности генерального директора компании *Hewlett-Packard*. Она совсем неплохо устроилась. А как насчет Марты Стюарт, медиамагната и кумира домохозяек, отсидевшей пять месяцев в тюрьме? Сегодня ее акции растут во всех смыслах этого слова. Даже импичмент Билла Клинтона не помешал американцам предоставить ему вполне достойную руководящую работу.

Правда, как я уже сказала, иногда необходимо соблюсти ряд условий. Когда принимаемый вами риск намного перевешивает выгоду, для восстановления нужно делать следующее.

- **Признавайте свои ошибки.** Искупление в значительной мере приближает способность выйти вперед и сказать: "У меня не сработало, но это стоило попробовать". Чем увереннее вы об этом заявите, тем меньше вероятность, что люди будут видеть в вас неудачника.

- **Критикуйте их, учитесь на них и не зацикливайтесь на обвинениях.** Исследования показывают, что, когда с провалом сталкиваются женщины, они более склонны винить в нем себя. Когда же проваливаются мужчины, то предпочитают винить в этом других людей. Между тем ни то, ни другое не является оптимальным для восстановления вашей репутации. Окружающие более склонны прощать, когда знают, что вы можете рассмотреть ошибку спокойно, не тыкая пальцами во все стороны. От вас хотят видеть способность анализировать, что было сделано правильно, а что нет, и как вы собираетесь действовать в будущем. Поэтому будьте готовы немедленно заняться подобным анализом, как только допустите ошибку, а также обсудить ситуацию со всеми, чье доверие хотите восстановить.
- **Отделяйте действия от действующих лиц.** Провал — это действие, а не человек. *Вы* не неудачница; просто не сработал риск, который вы так смело на себя взяли. Ведь если переживать и называть себя неудачницей достаточно долго, можно рано или поздно действительно ею стать.
- **Поддерживайте непрерывность успеха.** Мы часто склонны думать о своих успехах и провалах в черно-белых тонах. На самом же деле все они укладываются в рамки непрерывности успеха, от особой успешности до не слишком особой. Старайтесь всегда измерять полученные результаты степенью успеха, а не провала.
- **Вырабатывайте стойкость.** Ваши лидерские способности частично оцениваются и по вашей реакции на провал. Если люди видят, что к вам быстро возвращается уверенность в себе, то приписывают вам одно из важнейших лидерских качеств: *стойкость*. Но только не путайте стойкость с глубоким сокрытием своих чувств или всегда серьезным выражением лица. Эмоциональная реакция, адекватная глубине провала, вполне уместна. Она

характеризует вас как живого человека. Зацикливание же на эмоциях или использование их в качестве оправдания остановки на месте — это совсем другая история.

- **Продолжайте принимать обдуманные риски.** Если вы откажетесь от всех рисков лишь потому, что один из них не сработал, то позволите этой ошибке себя ограничить. Мы все знаем Томаса Эдисона как плодовитого изобретателя, но он также терпел неудачи во многих вещах, за которые брался. Между тем это не мешало ему продолжать идти на риски, необходимые для достижения успеха.
- **Настраивайтесь на перспективу.** Почти все мы больше склонны запоминать свои неудачи, чем успехи. И это одна из причин, по которым я завела специальную "волшебную" папку. Я храню в ней заметки и всевозможные формы похвал, полученных мною от читателей, клиентов и коллег за особенно хорошо сделанные вещи. Каждый раз, когда мои риски превращаются в провалы, я достаю эту папку и напоминаю себе, что один провал еще не делает человека неудачником.

Я хотела бы закончить эту главу рассказом о стойкости. На заре моей карьеры в качестве предпринимателя я однажды упустила действительно крупный контракт и никак не могла понять, почему. Когда я спросила клиентку, в чем проблема, она ответила, что их фирма просто решила пойти в другом направлении. Как ни пыталась, я не могла определить, что же было не так. Я уже начала сомневаться, что правильно выбрала себе занятие, и что действительно оказываю на своих клиентов нужное влияние. Я достала свою "волшебную" папку, и она немного мне помогла, но во время обеда с коллегой в моей голове все еще сидела заноза. Когда я описала ей сложившуюся ситуацию, она явно почувствовала, что меня это очень тяготит. Поэтому она поделались со мной историей, которую я никогда не забуду и которую я теперь пересказываю другим, когда им особенно нужно это услышать.

Однажды в одном месте собралось множество сильных и быстрых животных. Все они были достаточно уверены в себе, и соревнования представлялись для них привычным делом. И вот в один прекрасный день большая ворона вызвала маленькую синюю птичку на песенное состязание. "Я знаю, что могу победить, — подумала синяя птичка. — Я ведь так тяжело работала, совершенствуя свой прекрасный голос". И вот вместе с вороной они выбрали судьей соревнования свинью со скотного двора. Синяя птичка начала первой, вложив все свое маленькое сердечко в прекрасную, возвышенную мелодию. Все другие животные одобрительно закивали и захлопали. А потом запела ворона — так, как это обычно делают вороны. В ответ раздалось лишь несколько вежливых хлопков. Подумав над этим пару секунд, свинья объявила: "И победителем состязания становится... ворона!" При этом в толпе послышался вздох изумления, а маленькая синяя птичка просто расплакалась. Животные начали покидать место состязания, а вперед вылетел воробей и обнял синюю птичку своим крылышком. "Не плачь, — сказал он. — Мы все считаем, что победителем этого состязания должна была стать ты". На это она ответила: "Я плачу вовсе не потому, что проиграла состязание. Я плачу потому, что позволила себе взять в судьи свинью".

Советы тренера по принятию рисков

16. ***Оценивайте свое отношение к риску.*** Люди обычно связывают принятие риска с разными уровнями комфорта. Если для вас этот уровень слишком низок, вы вряд ли согласитесь на риск, необходимый для пользы вашей компании. Если же он слишком высок, вы можете идти на глупые и неоправданные риски, ставя на кон ресурсы организации или подвергая сомнению свою репутацию. Рассмотрим это на примере модели принятия рисков "Факты/Ощущения". Если вы склонны принимать решения, удерживающие вас

в зоне "Статус-кво", то наверняка рискуете недостаточно. С другой стороны, если ваши решения часто соответствуют уровню "Азартные игры" или выше, вы, похоже, слишком импульсивны. В этом случае вы недостаточно времени уделяете сбору данных, необходимых для определения жизнеспособности ваших решений.

17. ***Включайтесь в игру с риском.*** Если вы относитесь к тем людям, которые всегда стремятся к безопасности, то просто обязаны развивать свои "рисковые мускулы". Делать это вы можете, принимая небольшие персональные риски и приучая себя к мысли, что результаты редко бывают катастрофическими. В следующий раз, когда кто-нибудь спросит вашего мнения, вы, даже зная, что оно противоречит мнению остальных, не бойтесь рискнуть. Вместо того чтобы пойти по пути наименьшего сопротивления и согласиться или сказать, что у вас нет никакого мнения, выложите свою идею, как карты на стол. Даже встретившись с людьми более разговорчивыми, чем вы, лучше рискнуть ввязаться в спор, чем просто ждать подходящего момента. Существует множество способов постепенно покинуть зону комфорта, которую вы сами для себя разметили.

18. ***Оттачивайте и развивайте свое врожденное чутье.*** Вы будете подходить к риску более уверенно, если научитесь формулировать веские причины, по которым он необходим и сработает. Для логического обоснования рисков вам пригодятся постоянные наблюдения, анализ имеющихся данных и предыдущего опыта. Среди прочего очень эффективна старая добрая техника составления двух списков: одного — с потенциальными выгодами, а другого — с потенциальными потерями.

19. ***Подстраивайте риски под цели, задачи и ценности организации.*** Принятие рисков, не поддерживающих направление, в котором хочет двигаться организация, создает предпосылки для провала. Как бы хороша ни была ваша идея, получить необходимую для успеха поддержку будет

сложнее, если другие увидят, что вы больше печетесь о собственных нуждах, а не организационных. Вы даже можете столкнуться с откровенным саботажем своих усилий.

20. ***Принимайте обдуманные и просчитанные риски.*** Далеко не все риски равны. Просчитывание риска включает тщательное изучение вашего чувства комфорта ввиду него и предполагаемых результатов. Вы также должны задавать себе простые вопросы из этой главы, призванные помочь глубже погрузиться в сравнение риска с потенциальной выгодой.

21. ***Вписывайтесь в повороты.*** Большинство решений, предполагающих риск, не обязательно построены по принципу *или, или*. Мужчины обычно понимают это лучше женщин и отводят себе больше места для маневра, добиваясь, чтобы результаты рассматривались в наиболее положительном свете. Мы же, со своей стороны, определяем успешные результаты более узко и, когда не достигаем их, думаем, что провалились. Определяя желаемые последствия риска, мы должны научиться использовать широкие границы приемлемости. К примеру, если вы собираетесь предложить своей компании внедрить новую систему оплаты труда, будет просто несерьезно надеяться, что ее примут без проблем. Поэтому не спешите говорить: “Внедрение этой новой системы сократит время обработки данных на 20 процентов, а ошибки — на 40 процентов”. Дайте себе чуть больше свободы и скажите так: “В течение первых девяти месяцев работы мы увидим сокращение времени обработки данных на 20 процентов, а ошибок — на 40 процентов”. Таким образом, если во время первых двух выплат зарплаты обнаружатся проблемы, вы сможете обоснованно сказать: “Мы специально выделили окно в девять месяцев, чтобы сделать систему полностью функциональной”. При этом вам вовсе не придется неуютно себя чувствовать из-за того, что риск не оправдался.

22. ***Смотрите на непринятие риска, как на потенциальный риск.*** Постоянное пребывание в зоне комфорта или в нижней точке экрана радара не обязательно является оптимальной карьерной стратегией для лидеров. Уже по определению лидеры должны создавать перемены, а это *всегда* рискованно. Чтобы укрепить свою терпимость к рискам, начните принимать небольшие риски, при которых вероятность успеха особенно высока. Это добавит наличности на виртуальном счете вашего авторитета. Если потом вы пойдете на больший риск, который по какой-то причине не окупится, то все равно сохраните уважение и доверие вашего руководства.

23. ***Выберите себе высоту, за которую вы смогли бы умереть.*** Предположим, что вы склонны принимать больше рисков, чем ваши коллеги, или считаетесь "совестью" вашей организации за то, что постоянно говорите о том, о чем другие только думают. В этом случае вполне возможно, что вы привыкли делать из мухи слона или гору из кротовины. Рано или поздно это наверняка создаст вам репутацию пустого человека или помешает научиться отделять важное от незначительного. Поэтому каждый раз, собираясь высказать некие опасения или предложить некие перемены, выбирайте не более двух-трех из них. Причем это должны быть идеи, способные максимально повлиять на вашу (и ваших последователей) эффективность.

24. ***Просите помощи и поддержки до того, как принимать риски, но не слишком полагайтесь на чье-то мнение и не зацикливайтесь на анализе.*** В конечном итоге именно вы несете ответственность за риски, которые принимаете, — не кто-то другой. Помощь и поддержка могут существенно увеличить вероятность успеха, но они не могут заменить окончательных решений лидеров. Точно так же слишком долгое выжидание перед принятием решения из страха ошибиться часто расценивается как неспособность принять решение вообще. Поэтому научитесь соизмерять

свое восприятие срочности действий с уровнем срочности в понимании вашего руководства.

25. ***Различайте обратимые и необратимые риски.*** Когда вы берете на себя некий риск, гарантий получения того или иного результата нет. Вот почему вам необходимо с самого начала знать, что будет для вас приемлемым, а что нет. Примером приемлемого обратимого риска может быть решение передать ваш инвестиционный портфель новому финансовому советнику. При этом вы выбираете этого человека на основе полученных рекомендаций и внимательного изучения его послужного списка. Вам вполне комфортно знать, что новый советник может сделать все хуже, чем нынешний, но может и лучше; отсюда и проистекает ваша готовность рискнуть. Вы планируете все время быть в курсе его решений и внимательно просматривать все отчеты и операции, чтобы при изменениях к худшему быстро принять меры. С другой стороны, неприемлемый необратимый риск — это риск, который контролируется не вами. Допустим, вы ищете новую работу и есть одна компания, на которую вы особенно хотите работать. Вам звонят из рекрутингового агентства и сообщают, что компания в вас заинтересована. Правда, если вы получите в ней должность, это потребует переезда в город, где нет ни друзей, ни знакомых, способных вас поддержать. Время вас полностью устраивает и вступление в новую должность кажется потенциально удачным ходом. Но затем вы начинаете читать о финансовых проблемах, с которыми недавно столкнулась эта компания. Ее финансовый директор был уволен за мошенничество с бухгалтерией, после чего акции начали падать в цене. При этом вы знаете, что, если уйдете со своей нынешней работы, то вернуться уже не сможете. Вы одна растите двух маленьких детей и живете в городе, где у вас много родственников. Перейдя на новое место, вы не сможете контролировать возможный крах или разукрупнение компании, зато сможете оказать-

ся в незнакомом месте без работы и без поддержки. Такую перспективу явно можно назвать неприемлемым и необратимым риском.

26. ***Планируйте провал.*** Рано или поздно, но мы все берем на себя риски, которые заканчиваются провалом. Психологическая же готовность справиться с этим закладывает фундамент вашей стойкости — крайне важного лидерского качества. Когда риск не окупается, может быть три вещи, которые просто необходимо сделать. Нужно взять ответственность на себя, никого не обвиняя, определить, чему вас научила эта ошибка, и довести эти уроки до руководства. Таким образом, люди вокруг вас будут знать, что вы сможете грамотно воспользоваться полученным опытом в будущем.

Глава 4

Влияние при наличии (или отсутствии) власти

Наилучшие речи экспромтом — это речи, написанные заранее.

Рут Гордон, американская актриса и сценарист

Вы уже имели дело с влиянием на других, если делали следующее.

- Убеждали своих пожилых родителей переехать в интернат для людей преклонного возраста
- Предлагали и внедряли новую политику или процедуру в компании
- Воспитывали детей свободными от наркотиков
- Убеждали сопротивляющегося мужа или друга сходить на концерт, балет или спектакль
- Договаривались о более низкой цене при покупке новой машины
- Просили и получали прибавку к зарплате, повышение в должности или новое ответственное задание
- Писали статью или докладную записку со своими предложениями

На протяжении веков женщины влияли на ход истории, причем не всегда как люди, облеченные официальной властью, но часто как те, что продвигали перемены лишь словом и делом. Кондолиза Райс, д-р Элизабет Блэквелл, Маргарет Сэнгер, Элеонор Рузвельт, Коретта Скотт Кинг и Мадлен Олбрайт — вот всего лишь несколько примеров. Эти женщины никогда не занимали выборные должности и не работали в корпорациях,

но это не помешало им принести большую пользу обществу за счет своих навыков влияния. Ведь на самом деле женщины гораздо более влиятельны, чем сами о себе думают. От влияния на ребенка, чтобы он вел себя правильно, до влияния на коллегу, чтобы опробовать новое дело или процедуру, женщины не испытывают с этим проблем. Они от природы являются замечательными мастерами влияния, хотя и не рассматривают себя в таком свете. И одна из вещей, которые делают нас такими хорошими в этой сфере, заключается в том, что мы часто убираем из уравнения эго (свое, конечно же). Мы не пытаемся *толкать* других в определенном направлении; мы пытаемся *увлечь* их своими идеями. Толкание требует мускулов. Увлечение требует влияния.

Учитывая вышесказанное, я также верю, что большинство женщин могут гораздо лучше выполнять свою работу, используя стратегии влияния в повседневном общении. В основном, мы улавливаем оттенки речи лучше, чем мужчины, а потому склонны полагаться на свое умение общаться свободно, не держа язык за зубами. Мы не ждем момента, когда сумеем изложить свои идеи в манере, оптимально подходящей ситуации, человеку или группе, на которых стараемся повлиять. Представленные в этой главе модели разработаны так, чтобы дать вам рамки, в которые можно вложить послания, повышающие вероятность получения того, что вы хотите. Причем совсем не важно, о чем может идти речь — о повышении зарплаты, дополнительных ресурсах, поддержке ваших идей или неких предложений.

Пожалуй, наилучшие мысли о влиянии, которые я когда-либо читала, высказала неграмотная, но очень красноречивая чернокожая рабыня по имени Соджорнер Труз. Год тогда был 1851, а место действия — съезд Движения за права женщин в городке Акрон, штат Огайо. После того как несколько мужчин из числа присутствующих попытались провозгласить превосходство мужского интеллекта, слово взяла Труз. Среди присутствующих были женщины, которые пытались ее остановить, боясь, что женское движение перепутается с движением

за отмену рабства. Они и представить себе не могли, что два эти движения будут неразрывно связаны на протяжении всей истории — причем на самом деле будут лишь помогать одно другому. Как бы то ни было, Соджорнер не смогли остановить и она выступила с речью, которая впоследствии стала известна как речь “Разве я не женщина?”

Хорошо, детки. Там, где так много шума, явно что-то не в порядке. Я думаю, что, если объединятся негры Юга и женщины Севера — и те, и те говорящие о правах, — белые мужчины скоро окажутся на мели. Но о чем говорят все здесь собравшиеся? Человек вон там заявил, что женщинам нужно помогать садиться в экипаж, переходить через канавы и везде уступать лучшие места. Мне лично никто и никогда не помогал садиться в экипаж, переходить через грязные лужи и не уступал никакого лучшего места! А разве я не женщина? Посмотрите на меня! Посмотрите на мои руки! Я пахала, сеяла и собирала урожай в амбары, причем ни один мужчина не мог меня опередить! А разве я не женщина? Я могла работать и есть столько же, сколько мужчина — когда у меня была такая возможность, — и сносила побои точно так же! А разве я не женщина? Я родила тринадцать детей и видела, как большинство из них были проданы в рабство, а когда я плакала от материнского горя, никто, кроме Иисуса, меня не слышал! А разве я не женщина? А после этого они говорят об этой штуке в голове... Как они ее называют? (Кто-то из зала подсказал: “Интеллект”.) Вот-вот, дорогуша. Что делать с правами женщин или правами негров? Если в мою чашку входит не больше пинты, а в вашу — целых две, неужели вы не позволите мне до краев наполнить мою маленькую половинку? Вон тот коротышка в черном говорит, что женщины не могут иметь столько же прав, сколько мужчины, потому, что Христос не был женщиной! А откуда появился ваш Христос? Откуда появился ваш Христос? От Господа Бога и женщины! Мужчина ничего к нему и близко

не имеет! Если самая первая женщина, которую сотворил Господь, была достаточно сильной, чтобы перевернуть мир вверх дном в одиночку, вместе женщины просто обязаны иметь силы вернуть все назад, как надо! И теперь, когда они просят им это позволить, мужчинам лучше согласиться. Признательна вам за то, что вы меня выслушали, и больше старой Соджорнер нечего сказать.

Как бы мне хотелось лично побывать там и послушать, как Соджорнер Труз излагает свое послание! Я перечитывала его десятки раз, и оно никогда не переставало меня вдохновлять. Но почему? Что эта женщина интуитивно знала о влиянии, чему мы все можем поучиться? Помимо основного содержания (словесного), она включила в свою речь элементы, обычные для всех влиятельных лидеров — как наделенных, так и не наделенных официальной властью.

- Речь отражала ее собственные ценности
- Она выражала свои мысли, используя простые слова и термины
- Ключевое послание повторялось несколько раз в виде одной запоминающейся фразы
- Речь содержала примеры, с которыми каждый мог согласиться или хотя бы понять их
- Она знала, когда остановиться и четко дала аудитории понять, что закончила

Я также попросила прочитать эту речь моего дорогого друга и коллегу Тома Хеншела, президента *Essential Communications* из Шерман-Оукс, штат Калифорния. Мне было интересно, как он, тренер по коммуникациям, думает, что сделало ее столь яркой и впечатляющей. И вот что Том мне ответил.

Там есть шесть моментов, которые я хотел бы выделить. Два из них имеют специфику того времени. Я считаю, что специфика времени необычайно важна. Труз понимала своих слушателей и использовала слова, которые, как

она знала, должны быть для них эффективными. Это и есть важный аспект влияния — налаживание отношений с аудиторией и отождествление себя с ней или, по крайней мере, ее понимание. Такие отношения значат совсем немало. Кроме того, есть еще пять вещей, которые я для себя отметил.

1. **Она начала с простецкого стиля.** *("Там, где так много шума, явно что-то не в порядке".) Она больше нигде в своей речи не использовала подобных оборотов. Поэтому я верю, что это было сделано намеренно — пусть даже на подсознательном уровне. Это было ничем иным, как заданием тона.*
2. **Она очень быстро перешла на личности.** *Да, она упомянула общие группы (негры Юга, женщины Севера и мужчины), но это было сделано очень коротко. Практически сразу она заговорила о себе. Вся ее речь полна заявлений, начинающихся с местоимения Я. Она очень персональна и явно говорит о себе! Видно, что свою речь она прочувствовала!*
3. **Она излучала страсть.** *Здесь никаких вопросов!*
4. **Она грамотно выстроила свою речь.** *Ее первые примеры касались простых и понятных моментов: перехода через канавы и т.д. Затем она поднялась до вопросов работы, побоев, потери детей и религии. На то время это был наивысший уровень, которого только можно было достичь. Ведь ни одна вещь на земле не могла сравниться со святостью Господа Бога.*
5. **Она использовала рефрен.** *("Разве я не женщина?") Эта фраза похожа на барабанный бой. На самом деле это древний риторический прием, который встречался еще в греческой литературе, у Шекспира и даже у Линкольна ("правительство народа, из народа, для народа"). Мартин Лютер Кинг также эффективно использовал его в своей знаменитой речи "У меня есть мечта".*

Чего мы никогда не узнаем, так это как долго Соджорнер Труз просидела в своем кресле, готовя это послание. Пожалуй, она мысленно готовила его всю свою жизнь. Известно, что она никогда не писала его, поскольку была неграмотной. Однако я точно знаю, что мастера влияния готовятся к каждой презентации, которую проводят (*каждый раз, когда вы открываете рот, начинается презентация*). Почему вы думаете: “Когда говорит *E.F. Hutton*, люди слушают”? (*E.F. Hutton* — известная брокерская фирма, впоследствии пойманная на махинациях; а это ее рекламный слоган. — *Прим. пер.*) Да потому, что там никогда не откроют рта, пока не будут четко знать, что хотят сказать. И люди будут слушать вас тоже, без всяких проблем. Главное — думать о том, что вы собираетесь сказать и как это можно сделать лучше всего, *перед* изложением своего послания.

Добраться до сути

Однажды я выступала в роли тренера женщины, которая имела привычку думать вслух, причем много (я имею в виду *очень много*). Это была прекрасная женщина, но было так сложно уследить за полетом ее мысли и ухватить наиболее важные вещи, которые она хотела сообщить. Когда я об этом ей сказала, она рассмеялась, встала из-за стола, за которым мы сидели, и взяла что-то со своего письменного стола. Она показала мне небольшой буклет, явно сделанный ребенком, учеником первого или второго класса. На каждой его странице было утверждение, относившееся к тому или иному аспекту жизни, которое этот ребенок собирался реализовать. Например, там были утверждения наподобие “Я знаю, что моя мама любит меня, потому что...” и “В субботу мы с папой...” Затем моя клиентка открыла одну страницу и, когда я прочла, что ее сын там написал, то просто расхохоталась. Там было сказано: “Моя мамочка не умеет *замолкать*”. Устами младенца глаголет истина! От детей часто можно получить более точный и показательный отзыв, чем от кого бы то ни было.

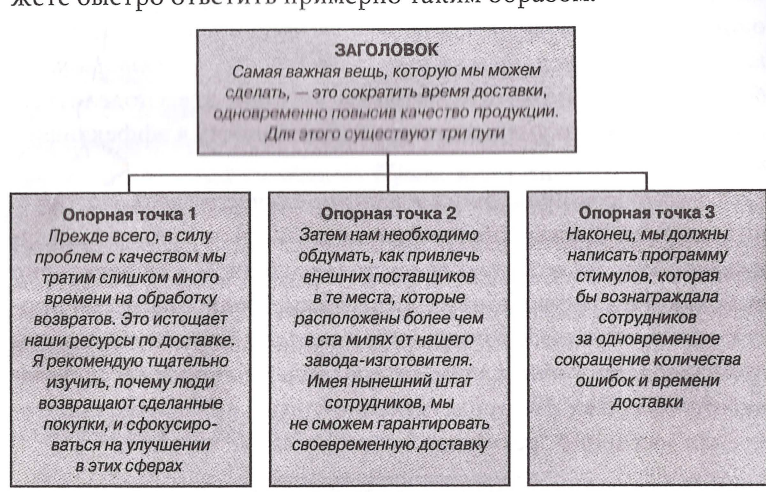
На самом деле с подобной проблемой сталкивается огромное количество женщин. Они склонны выдавать "на гора" кучу информации прежде, чем доберутся до сути вопроса. Одни делают это потому, что не уверены в себе. Другие чувствуют себя вынужденными справедливости ради рассказать все, что знают о предмете, и только затем выражают свое мнение. Запомните: *никому не хочется, да и не нужно, знать все, что творится у вас в голове*. Вы можете испытывать желание этим поделиться, но это неизменно уменьшает вашу способность к эффективному влиянию.

Том Хеншел предложил в данном случае модель, которую он называет "Заглавной коммуникацией". Я не только пользуюсь ею сама, но и считаю ее настолько ценной, что регулярно включаю ее в свою работу с клиентами. Подводка очень проста: *первые же слова, которые срываются с ваших губ, должны представлять собой ключевое послание, которое вы хотите передать людям*. На представленной ниже диаграмме показано, как мысленно "расписать" свое послание заранее.



Ответ ли это на некий вопрос или мнение, которое вы хотите предложить, вам будут больше доверять, если вы оформите свои слова с использованием этой модели. Вот как она работает. Допустим, вы присутствуете на собрании, на котором рассматривается такой вопрос: "Что нам нужно сделать в следующие шестьдесят дней, чтобы преодолеть наметившиеся сложности с доставкой товаров?" Это может быть для вас долгожданной возможностью выложить на стол часть своих идей, поэтому ответ, вероятно, уже срывается с кончика вашего языка. Тем не менее прежде, чем открыть рот, продумайте

заголовок, который вы хотите предложить другим, а затем две или три причины, по которым вы в него верите. Как только вы научитесь использовать эту модель, на формулирование мыслей у вас будет уходить всего несколько секунд. Тогда вы сможете быстро ответить примерно таким образом.



Изложение ваших мыслей в этом формате делает кое-что еще — дает *вам* знать, когда вы закончили свое послание, и дает вам сигнал замолчать. Если вы уверены, что точно добрались до сути, не нужно продолжать говорить. Просто спросите у собеседника: “Ответила ли я на ваш вопрос?” Это позволит другим людям попросить у вас дополнительных объяснений, если необходимо. В этом случае вернитесь к представленной модели, чтобы прояснить любые непонятные моменты.

“Заглавная коммуникация” применима не только на рабочем месте. Эту модель можно использовать *везде*, где вы хотите дать остальным услышать главное.

- **Дома.** “Я предлагаю уже сейчас начать планировать наш отпуск следующим летом. Это позволит нам купить билеты на самолет по наилучшей цене, снять на сэкономленные деньги хороший номер в гостинице и по максимуму изучить города, которые мы посетим”.

- **С друзьями.** “Мне интересно, сможем ли мы составить график, по которому будем отвозить детей в школу по очереди. Это бы дало каждой из нас как минимум один день в неделю, когда можно было бы не садиться за руль, но знать, что дети благополучно добрались до школы. Кроме того, мы смогли бы чуть больше узнать о других детях, с которыми они проводят время”.
- **В качестве волонтера.** “Я предлагаю, чтобы мы определили навыки, необходимые для улучшения нашей базы, перед тем, как начать волонтерское движение. Это гарантирует, что у нас будут все нужные навыки, чтобы справиться с аспектами работы нашей организации. Мы сможем повысить гибкость нашего руководства и дать людям уверенность, что в случае их присоединения к нам их уникальные способности будут реализованы”.

Коммуникация посредством заголовков совсем не так сложна, как может показаться поначалу, однако она требует умения продумывать все заранее. Чтобы влиять на других, независимо от сферы деятельности, вы еще *до того*, как начать говорить, должны быть уверены, что четко знаете главную идею своего послания. Ведь именно ее нужно вложить людям в головы, выстроив речь соответствующим образом.

Настойчивое влияние

Когда речь заходит о влиянии, многие женщины отказываются быть столь прямолинейными, как в представленных выше примерах, боясь, что коллеги или друзья назовут их ужасным словом на букву *С* (стервой). И это — одна из причин, по которым мы склонны использовать в разговоре слишком много слов. Многословие всегда смягчает послание, а ведь *именно это* женщины часто подсознательно пытаются сделать. Очевидная проблема здесь заключается в том, что вы не можете быть влиятельной, смягчая свое послание безо всякой нужды. Если вы слышали раньше мои выступления или читали мои книги, то

знаете, что я вижу в этом лишь работу системы белых мужчин, призванную сохранить порядок вещей. Все эти обидные прозвища и ярлыки придумываются ими с определенной целью. Даже высказываясь по делу, вы часто слышите о себе много "интересного", поскольку являетесь угрозой для направления, в котором *они* хотят всех вести.

И все же как *можно* предложить другим свое твердое мнение и снизить вероятность получения малоприятных прозвищ? На самом деле это не так сложно, но сначала вы должны понять, что в разговоре о том, о чем обычно не говорят, для женщин и мужчин действуют разные правила. От женщин, прежде всего, ждут *включающего поведения* — беспокойства о мнении других, а не просто декларативных заявлений. Позвольте мне представить вам пример этих различий.

- **Декларативное заявление.** *Я настоятельно рекомендую изменить нашу маркетинговую стратегию до конца второго квартала, иначе мы рискуем потерять значительную часть своей доли на рынке.*
- **Декларативно-включающее заявление.** *Я настоятельно рекомендую изменить нашу маркетинговую стратегию до конца второго квартала, иначе мы рискуем потерять значительную часть своей доли на рынке. Как вы можете слышать, я всерьез этим обеспокоена, но перед принятием окончательного решения мне хотелось бы быть уверенной, что все остальные также высказали свое мнение.*

Тогда как первое заявление не оставляет ни малейшего простора для обсуждения, второе с радостью его приветствует. Это — одна из техник, которые вы можете использовать, чтобы не согласиться с чем-то, но и не прослыть склочным, неуступчивым человеком. Главная идея здесь в том, чтобы не потерять свой голос или присутствие на собрании, а подать реплику, повышающую включение остальных, то, чего ждут от женщин в большинстве культур. Интересно, что эта техника лежит в основе настойчивого общения, однако когда женщи-

ны его используют, то часто боятся, что действуют излишне агрессивно.

Следующая модель четко иллюстрирует, как настойчивость характеризуется комбинацией высоких уровней самовыражения и беспокойства о нуждах и мнениях других людей. На основании этой модели женщины действуют гораздо более настойчиво, чем мужчины; однако, когда они это делают, их называют агрессивными! Настойчивость — это типично женская черта, тогда как агрессивность изначально присуща мужчинам. Вот почему, когда вы настойчивы в самом лучшем виде, а вас все равно обвиняют в излишней самоуверенности, не нужно теряться. Знайте, что вы не делаете ничего плохого. Более того, вы точно делаете все правильно, иначе не представляли бы такую угрозу для других.

НАСТОЙЧИВЫЙ ЛИДЕР

Высокое самовыражение + низкое беспокойство о других = агрессивность Уместна в экстренных ситуациях	**Высокое самовыражение + высокое беспокойство о других = настойчивость** Уместна в большинстве ситуаций
Низкое самовыражение + низкое беспокойство о других = пассивная агрессивность Не уместна никогда	**Низкое самовыражение + высокое беспокойство о других = пассивность** Уместна в особенно рискованных ситуациях

Вертикальная ось: **Самовыражение**

Горизонтальная ось: **Беспокойство о других**

Позвольте предложить вам сценарий, проливающий свет на то, как различное поведение работает в ситуациях, с которыми сталкивались многие из нас. Представьте, что вы пришли в дорогой ресторан и заказали стейк средней прожаренности. Когда его принесли и вы взялись за столовые приборы, то увидели, что он зажарен настолько, что едва режется ножом. В этом случае у вас есть несколько вариантов поведения.

- **Вы пассивны.** Вы спокойно едите принесенный стейк, а когда официант подходит, чтобы спросить, как вам понравилось блюдо, отвечаете: "Оно просто замечательно."
- **Вы пассивно-агрессивны.** Вы двигаете мясо взад и вперед по тарелке и ворчливо рассказываете своим соседям по столу, насколько оно ужасно. Когда официант подходит, чтобы спросить, как вам блюдо, вы также улыбаетесь и отвечаете, что все в порядке. Однако когда приходит время чаевых, вы не даете официанту практически ничего, поскольку он принес вам не такой стейк, какой был заказан. Уходя, вы можете даже сказать паре в дверях, что им следовало бы выбрать другой ресторан.
- **Вы агрессивны.** Вы громко зовете официанта и на весь ресторан кричите: "Разве, по-вашему, это стейк средней прожаренности? Немедленно унесите! Я вообще не знаю, как у вас хватает совести устанавливать такие цены!"
- **Вы настойчивы.** Вы понимаете, что произошла ошибка, и тихонечко подзываете официанта, указывая, что принесенный стейк не такой, как вы заказывали. Затем вы просите его все же принести вам другой кусок мяса. При условии, что ошибка исправляется надлежащим образом и без возражений, вы оставляете хорошие чаевые.

Как вы можете видеть, каждый пример отражает больший или меньший уровень самовыражения и заботы о другом человеке. Теперь давайте представим, что у вас есть подчиненный, который пришел к вам и попросил отзыва о своей работе. Он или она искренне беспокоится о соответствии вашим ожида-

ниям и хочет получить от вас тренерские советы. Вот как каждый тип поведения будет звучать в данном случае.

- **Пассивный лидер.** "Вы работаете просто замечательно. Вам не о чем волноваться. Продолжайте в том же духе". Подчиненный получает положительный обзор эффективности работы, но упускает возможность развить новые навыки, которые помогли бы ему в карьере. Этот начальник избегает честных оценок, а потому и не наказывает подчиненного за явные огрехи в работе.
- **Пассивно-агрессивный лидер.** "Вы работаете просто замечательно. Вам не о чем волноваться. Продолжайте в том же духе". А потом, когда подчиненный получает обзор своей работы, обнаруживаются замечания и низкая оценка. Повышение зарплаты оказывается не таким, как человек ожидал, учитывая отсутствие нареканий на его работу. Этот начальник явно не имеет достаточно смелости, чтобы высказывать свои мысли. Такие лидеры часто при подчиненных говорят одно, а в их отсутствие — совсем другое. По этой причине им трудно доверять.
- **Агрессивный лидер.** "Вы что, с ума сошли? Сколько раз вам говорить, что вы обязаны расширить — значительно расширить — свои дополнения к плану, если хотите добиться успеха на этой должности?! Что мне нужно сделать, выгравировать это на табличке?" Этот начальник явно силен в самовыражении, но слаб в заботе о людях. Подчиненный знает свое место, но слова босса вряд ли способствуют исправлению ошибок. Они лишь разрушительно влияют на уверенность этого человека в себе.
- **Настойчивый лидер.** "Я рад, что вы этим интересуетесь. У меня действительно есть отзыв, который может быть вам полезен. При небольшом усилии, я думаю, вы сможете поднять свой рейтинг результативности с хорошего, который был у вас в прошлом году, до отличного в этом году. Есть одна сфера, в которой я особенно

хотела бы вам помочь. Я заметила, что ваши дополнения к плану часто содержат ошибки в терминах и цифрах. Изучив их более внимательно перед представлением мне на подпись, эту проблему можно снять. Вы также можете подумать о том, чтобы попросить одного или двух коллег предварительно просмотреть ваши записи. Иногда дополнительная пара глаз бывает очень полезной". Этот начальник дает честный и прямой отзыв, не разрушая эго подчиненного. Другими словами, он показывает высокий уровень самовыражения в сочетании с таким же уровнем заботы о других.

Немного попрактиковавшись и мысленно готовясь к общению, вы сможете выработать наилучший стиль влияния. Он позволит вам четко выражать свои мысли и снизить вероятность получения неприятных прозвищ.

Влияние без официальной власти

Одно дело — когда вы влияете на других с высоты своей должности, т.е. официально отвечаете за конкретный проект или отдел. И совсем другое — когда вы влияете на людей, не имея для этого прямой власти. У меня есть немалый опыт работы с людьми (преимущественно женщинами), занимающими вспомогательные должности в фирмах по оказанию различных услуг. Он многому научил меня в отношении того, как можно влиять на других, совершенно не имея власти как таковой. Вот почему я попросила Терри Монахан, женщину, которую я считаю одним из наиболее жестких лидеров в бизнесе, поделиться со мной своей историей. За последние двадцать лет Терри возглавляла административный персонал самых разных офисов *McKinsey & Company*, которую многие считают первой среди международных консалтинговых фирм. С одной стороны, она отвечала за деятельность команд высококвалифицированных и высокообразованных профессионалов. С другой — ее работу существенно осложняло то, что на самом деле большинство

своих инструкций эти люди получали от консультантов фирмы. Другими словами, она играла роль лишь промежуточного звена. Если консультант был недоволен работой конкретного административного помощника, он шел к Терри за решением проблемы. И если у административного помощника возникали сомнения по поводу консультанта, Терри также становилась для него важной персоной. Она постоянно ловила себя на том, что ей приходится влиять на людей, над которыми у нее было крайне мало власти. Она лишь проводила обзоры эффективности работы (с участием консультантов), предоставляла ежедневные отзывы и тренерские советы. Она также отвечала за мотивацию разнородной команды мужчин и женщин. Кроме того, она должна была обеспечивать соответствие выполняемой работы высоким стандартам *McKinsey* и удовлетворять ожидания консультантов. Можете мне поверить, это давалось совсем не легко.

Многие женщины часто обнаруживают себя в подобных ролях. Предположим, вы возглавляете группу волонтеров, которые работают исключительно по доброй воле и зову своих сердец и для влияния на которых у вас нет никаких рычагов. Может быть даже так, что в вашей семье дети сталкивают своих маму и папу друг с другом. Они знают, что последнее слово всегда остается за папой, а вам приходится стараться изо всех сил, чтобы сохранить свой авторитет. В любом случае, если вы находитесь в таком положении, в котором чувствуете себя между молотом и наковальней, воспользуйтесь уроком Терри Монахан. Я не раз видела ее работу и могу сказать, что она лучшая в том деле, которым занимается. На фирме ее знают как человека жесткого, но справедливого. Она постоянно демонстрирует личную заинтересованность в каждом человеке, который на нее полагается. Причем делает она это безо всякого университетского диплома или специального образования, а лишь при помощи здравого смысла и великолепной интуиции. Вот лишь один из секретов ее успеха.

Я усвоила, что для влияния на людей, над которыми у меня нет никакой власти, необходимо начать общаться так, как это делают они. Когда я говорю с консультантами, они даже слышать не хотят о деталях. Они хотят получать ответы на свои вопросы. Они также хотят знать, почему эти ответы им выгодны, и что, если они согласятся с моими идеями, им не придется беспокоиться о последствиях. Я добиваюсь этого за счет четкого и уверенного объяснения своей позиции, поэтому они верят моему опыту. Главный факт здесь состоит в том, что вас наняли, поскольку другие верят в вашу квалификацию. Ваши действия и принимаемые вами решения постоянно подтверждают, что они были правы. Вы обязаны видеть себя в этом процессе равноправным партнером, а не просто функционером, который делает только то, что ему говорят. Я могу не соглашаться, если считаю, что что-то не сработает, и готова представить веское тому подтверждение. Но я также должна понимать, что могу не принять окончательного решения. Я обнаружила, что если я буду делать свое дело профессионально и общаться так, чтобы другие люди меня слышали, то смогу эффективно на них влиять.

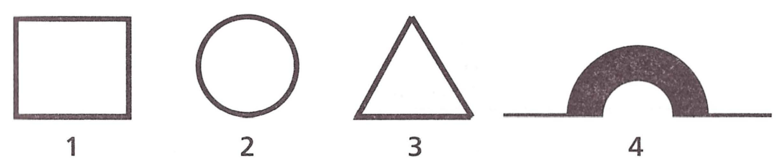
В свою очередь, административные работники существенно выигрывают, когда знают, почему их просят что-то сделать или какое именно решение было принято из тех, что могут прямо их касаться. Если вы объясняете им причины, это здорово помогает приблизить их одобрение и готовность сотрудничать.

Большинство из нас часто обнаруживает себя в ситуациях, в которых, как и Терри, последнее слово остается не за нами. Иногда у нас просто нет официальной власти или должности, на которую можно было бы опереться в том или ином случае. И здесь ее идея общаться в том же духе, что и человек, на которого мы пытаемся повлиять, попадает прямо в "яблочко".

Помимо предварительной подготовки послания и его изложения в настойчивой манере, мы должны использовать слова и выражения, понятные для других. По сути, женщины изначально знают, как этого достичь проще всего. Мы практиковались в этом годами, когда учились влиять на своих мужей, детей, братьев, сестер и родителей. Только задумайтесь над тем, как меняется ваш голос или лексикон, когда вы говорите с каждым из этих людей. Вы делаете необходимые поправки, даже сами того не осознавая.

Изменение стиля влияния ради нужд людей

Хочу представить вам модель влияния, которую я использую при обучении своих клиентов уже многие годы. Она довольно проста, и если вы привыкнете пользоваться ею при подготовке к влиянию, то скорее сможете достичь желаемых для себя результатов. Обратите внимание на форму каждой из представленных ниже фигур. Выберите ту, которая вам больше всего нравится. Поначалу вы можете быстро сузить выбор до двух фигур, но в конце должны будете предпочесть только одну из них.



Каждая из фигур представляет собой стиль личности, который влияет на общение с другими людьми. В принципе, никто не соответствует тому или иному стилю на все сто процентов — в нас есть элементы всех четырех стилей, но большинство людей предпочитает один стиль общения другим. Знание своего стиля и стиля окружающих может помочь вам эффективно влиять на них за счет соответствия вашего общения их предпочтениям. Вероятное значение каждой из фигур описано в приведенной ниже таблице.

Стиль	*Хочет знать*	*Как его определить*	*Как на него влиять*
1 "Резонер"	Каковы факты	"Резонеры" часто одеваются консервативно, работают в довольно спартанских офисах и говорят больше о данных, чем о нуждах людей. Иногда их называют холодными и отстраненными	Избегайте бесед "по душам" — "Резонеры" обычно не любят слишком личного общения. Им нужны "только факты". Готовьте свое послание заранее, проводя исследование и показывая логику ваших идей
2 "Народник"	Что другие думают по поводу этой идеи	"Народники" носят принятую в фирме одежду, персонализируя ее теплыми оттенками или аксессуарами. Их офисы могут быть полны памятных вещичек, семейных фото и растений. Они больше говорят "Я чувствую", чем "Я думаю", и перед принятием решений интересуются мнением других	Не переходите сразу к делу, а дайте "Народникам" время поболтать. Покажите, что вы учли влияние ваших идей или выяснили мнения остальных. Если ваша идея отличается от того, что было раньше, акцентируйте внимание на том, как она на самом деле все изменит к лучшему

Как я уже сказала, нам всем свойственны признаки всех четырех стилей общения. Поэтому, определяя тип личности человека, на которого вы хотите повлиять, необходимо быть наблюдательными и гибкими. Однажды я пришла с коммерческим визитом к директору одной фирмы и, судя по его офису и тому, как он был одет, решила, что говорю с "Резонером". Я начала выдавать множество данных и подробных объяснений, почему считаю, что его компания выиграет от нашей программы тренингов. Однако вскоре я заметила, что его нога начала притопывать по полу. Это подсказало мне, что на самом деле

Стиль	*Хочет знать*	*Как его определить*	*Как на него влиять*
3 "Деятель"	Какова итоговая прибыль	"Деятели" одеваются удобно и могут допускать некоторую небрежность в своей внешности (закатанные рукава, нечищеные туфли, неглаженая одежда). Они быстро говорят, используя минимум слов, а их офисы могут выглядеть так, словно там разорвалась бомба. Характерный признак — засохшие растения	"Деятели" быстро думают и первым делом хотят получить прибыль. Держите наготове подкрепляющие данные, но не представляйте, пока не попросят. И даже тогда делайте лишь краткий обзор. Покажите, что ваше предложение может быть эффективно внедрено, положительно повлияв на основную прибыль
4 "Новатор"	Куда эта идея приведет нас в будущем	"Новаторы" часто одевают сегодня то, что все остальные будут носить завтра. Их офисы часто полны игрушек, моделей или произведений абстрактного искусства. Их книжные полки свидетельствуют об интересе к модным тенденциям и новинкам	"Новаторы" любят ходить по краю. Поэтому представлять им свои идеи нужно так, чтобы показать, что это не просто переделка старых методик. Как и "Резонеры", они любят данные, но не ради данных. Они используют их для проекции или связи идей вместе

он был "Деятелем", а потому я быстро перешла к тому, как программа может решить его конкретную проблему. Это замечательно сработало, и я вышла на улицу, получив его разрешение действовать.

Некоторые люди заявляют, что считают использование модели наподобие этой — или многих других, которые здесь не описаны — манипулятивным. Полная ерунда! Мне оно

напоминает пребывание в другой стране и попытки общения с местными жителями. Если я могу говорить на их языке, я это делаю. Ведь я же не меняю исходное содержание моего послания — меняется только манера, в которой я его передаю. О манипуляциях могла бы идти речь, если бы я говорила людям то, что, в моем представлении, они хотят слышать, а не то, как я действительно вижу ситуацию. Здесь же все совсем не так. Здесь речь идет о помещении послания в определенные рамки, чтобы люди могли усвоить его, используя *свои* предпочтения — не мои.

Даже если вы проводите презентацию для большой группы, в которой весьма вероятны самые различные предпочтения, вы все равно можете использовать эту модель. Главное — убедиться, что в вашей речи найдется что-то для каждого из слушателей. Она должна содержать элементы, которые придутся по душе как можно большему количеству людей, предоставлять информацию, показывать свое влияние на людей и эффективно подводить итоги. Помимо прочего, в ней должно объясняться, какой вы видите компанию или организацию в будущем. Мой вам совет: не полагайтесь исключительно на *ваш* стиль общения в любой ситуации.

А теперь позвольте показать вам, как это работает, на примере одной и той же идеи, представленной людям с различными типами личности. Допустим, вы являетесь членом совета директоров неприбыльной организации, которая мучительно пытается расширить свое присутствие в СМИ и собрать для этого деньги. До следующего собрания совета вы хотите переговорить с одним из наиболее влиятельных членов, чтобы заручиться поддержкой своих идей. Вот каким может быть ваш разговор с представителем каждого из описанных выше типов личности.

- **С "Резонером"**. "Энн, я звоню вам потому, что хочу объяснить идею, которую собираюсь презентовать на следующем собрании совета директоров, и получить ваше одобрение. Я провела ряд исследований и обнаружила,

что 82% организаций такого же размера, как наша, нанимают внешних консультантов по работе со СМИ, чтобы те помогли им с рекламной кампанией. Вложение в консультанта 100 тыс. долл., как правило, приводит к 60-процентному повышению новых дотаций в пределах 500 долл. На 20% повышаются дотации от текущих доноров и на 15% уменьшается истощение донорской базы. В долларах и центах это означает, что мы потенциально можем собрать за год 750 тыс. долл. против первоначально вложенных 100 тыс. долл. Какие еще *данные* вам требуются, чтобы принять решение?"

- **С "Народником"**. "Привет, Карл. Прежде чем перейти к делу, я хотела бы уточнить, как вам нравится новая должность. Я знаю, что смена места работы может быть довольно болезненной, а потому интересуюсь, все ли у вас в порядке. (Здесь нужно переключиться на прием информации.) Похоже, что это был хороший шаг для вас. Я очень рада это слышать. Теперь давайте поговорим о том, из-за чего, собственно, я звоню. У меня есть одна интересная идея. Я хочу, чтобы вы рассмотрели ее и сказали, поддержите ли вы меня во время моей презентации на следующем собрании совета директоров. Я изучила опыт некоторых организаций, аналогичных нашей по размеру. Оказалось, что люди были приятно удивлены результатами, полученными от использования внешних консультантов по работе со СМИ. Конечно, очень важно выбрать из них наиболее подходящего для нас, ведь нам нужен тот, кто сумеет включиться в наше дело и четко донести наши ценности. Я слышала, что, если найти нужного человека, это может существенно повлиять на получение денег, необходимых для достижения наших целей. Говорят, что вложение 100 тыс. долл. может привести к дополнительной годовой прибыли в размере 750 тыс. долл. Я пообщалась с несколькими членами совета, и они считают, что могут под этим подписаться. Меня интересует, что вы *чувствуете* по этому поводу?"

- **С "Деятелем"**. "Джейсон, я знаю, что вы очень заняты, и не хочу отнимать у вас слишком много времени, поэтому позвольте сразу перейти к сути. На следующем собрании совета директоров я собираюсь предложить нанять консультанта со стороны, который вел бы нашу рекламную кампанию в СМИ. Организации, которые уже делали это, сообщают, что итоговая прибыль за счет дополнительных дотаций может увеличиться на целых 40%. Это совсем неплохая прибыль на инвестиции. У меня есть все данные, которые я буду рада переслать вам по электронной почте, если вы хотите их посмотреть. Что еще вам необходимо, чтобы *сделать шаг вперед*?"
- **С "Новатором"**. "Диана, как вы знаете, мы уже давно ищем способы сделать нашу организацию финансово стабильной в будущем, реализовав наши финансовые цели и задачи. Я провела ряд исследований на примере других организаций, которые нуждались в том же самом. Оказалось, что найм внешних консультантов по работе со СМИ может увеличить поступление денег на целых 40% ежегодно. Такой результат дают привлечение новых доноров, увеличение дотаций от уже существующих и снижение истощения донорской базы. Четверо из десяти человек, которых я опросила, рассказали, что их беспокоила перспектива закрыться через полтора года работы, но консультант помог этого избежать. Поскольку нашей главной заботой является обеспечение финансовой эффективности на следующие три-пять лет, я верю, что этот вариант отлично впишется в наш стратегический план. Как мы можем *представить эту идею* совету директоров, чтобы получить одобрение, которое *обеспечит наше будущее*?"

Изменение стиля влияния ради ситуации

Есть еще один фактор, который нужно принимать во внимание при разработке стратегии влияния на других: ситуация. Если вы немного подумаете, то вспомните, как оказывались экспертом в конкретном вопросе, и на людей это очень действовало. Между тем бывает много других ситуаций, над которыми стоит задуматься. Допустим, вы хотите действовать более настойчиво, чтобы другие выбрали предложенное вами направление, поскольку у вас есть обоснованные сомнения или право на это. Возможно, вы хотите убедить людей в том, что новая идея правильна, но не имеете реальных фактов, чтобы это подтвердить. А может быть, в том или ином конкретном случае результаты для вас менее важны, чем сохранение хороших взаимоотношений с людьми. Каждая из этих ситуаций требует своей тактики влияния и предварительной оценки того, какой стиль наиболее вероятно поможет достичь желаемой цели. Ниже приведены пять интересных тактик с указанием наилучшего времени их использования.

- **Факты**. Использование фактов и цифр для влияния на других при выборе конкретного направления наиболее эффективно тогда, когда вы являетесь *экспертом по предмету*. Не менее эффективно оно и тогда, когда у вас есть вся информация, чтобы влиять на людей для принятия решений на основании данных. Вот пример влияния за счет использования фактов: “Исследования показывают, что только 20% доходов организаций такого же размера, как наша, поступают от продаж через Интернет. С другой стороны, 60% их доходов приносит реклама в СМИ. Таким образом, становится понятно, что мы должны направить больше своих ресурсов именно на второй подход”.
- **Заявления**. Иногда превосходство над фактами получают ваши вполне обоснованные нужды, желания или ожида-

ния. Это происходит, когда вы используете для влияния декларативные заявления. Правда, следует помнить, что декларации могут повредить вашим взаимоотношениям с людьми, поэтому использовать их лучше экономно и только в крайних случаях. Для них хороши лишь ситуации, в которых вы уже исчерпали другие варианты и заявление подкрепляет ваша официальная или неофициальная власть. Можно также использовать их там, где вы предпочитаете отказаться от отношений ради достижения желаемого результата. Например, представим, что один из ваших последователей сообщает вам о плохом работнике. Вы уже использовали все имеющиеся данные, чтобы показать этому человеку количество допущенных им ошибок и количество его опозданий на работу. Вы показали также количество выполненных им проектов, которые не оправдали ваших ожиданий. При условии, что в его работе не произойдет никаких изменений, вы можете перейти к использованию декларации как тактики влияния. Главное здесь — не просто излагать ваши ожидания, а четко описывать последствия их невыполнения. Это может звучать так: "Мы уже говорили о том, что ваша работа не отвечает стандартам нашего отдела. Я хочу прояснить, что, если вы не увеличите количество проектов, выполненных вовремя и без ошибок, ваша дальнейшая работа у нас будет под угрозой". Это более прямой и продуманный подход, чем просто предоставление фактов и возможности людям самим прийти к логическому заключению.

- **Связки.** Использование связок для влияния на других — довольно эффективное средство. Особенно они хороши, когда существует разница мнений по конкретному решению или направлению, и важно поддержать открытое общение и отношения. Эта тактика влечет за собой готовность выслушать идеи других, изменить свое представление о них и поискать способы объединения ваших

мыслей в одно целое. Судя по моему опыту, женщины часто склонны излишне полагаться на связки, вплоть до прекращения разработки четырех других инструментов влияния. Вот пример влияния с помощью связок: "Если я правильно вас поняла, вы убеждены, что мы не должны предпринимать никаких действий в этом направлении, пока не соберем больше информации. Конечно, я согласна, что дополнительная информация будет полезна и что мы должны провести больше исследований. Однако я также верю, что нам необходимо начать двигаться вперед с теми данными, которые у нас уже есть. Иначе мы просто потеряем эту отличную возможность". Это гораздо более примирительный подход к влиянию, чем первые два.

- **Эмоциональная привлекательность.** Многим людям — особенно тем, кто любит конкретность или лишен воображения — может быть трудно понять, как новые идеи будут выглядеть в реальности. Поэтому опытные лидеры используют в своей речи эмоциональную привлекательность и всегда стараются подобрать яркие слова. Они рисуют словесную картину, призванную волновать, вдохновлять и мотивировать других для движения в предлагаемом направлении. Как таковая эта тактика требует фундаментального понимания нужд или интересов слушателей. В противном же случае эмоциональная привлекательность может показаться весьма легкомысленной схемой. Вот ее пример: "Вы говорили о потребности в продукте, который поднимет нашу организацию на следующий уровень, воодушевит наших клиентов и мотивирует наш торговый персонал для достижения ежемесячных целей как никогда раньше. Знаете, у меня есть именно такой продукт. Представьте себе, что вы сидите в своей гостиной после тяжелого рабочего дня. Вы устали, но теперь наслаждаетесь массажем самого мощного и эффективного терапевтического кресла, какое

когда-либо существовало. Словно тридцать маленьких пальчиков снимают напряжение с вашей спины и шеи. В отличие от других продуктов, этот можно делать на заказ, чтобы удовлетворить требования к декору любого покупателя. Кроме того, он содержит мотор, бесперебойная работа которого гарантирована на десять лет. Сегодня на рынке нет больше ничего подобного, и перед нами открывается возможность стать эксклюзивным дистрибьютором этой замечательной новинки".

- **Отступление**. Большинство людей не представляют себе в качестве одной из форм влияния отказ от обсуждения или хотя бы предложения идеи. Между тем способность держать ситуацию под контролем и понимать, когда нужно продолжить, а когда остановиться, — это очень мощный инструмент. Причем его легко можно освоить. Допустим, вы внесли предложение на собрании местного совета снять с поста одного из руководителей города. Вы предоставили веское обоснование и никак не ожидали, что ваше предложение вызовет серьезные разногласия. Однако собрание превратилось в хаос. Люди упрямо занимали одну или другую позицию, оскорбляли друг друга, и вообще творилось Бог знает что. Стало совершенно ясно, что совет не в состоянии принять решение. В данном случае отступление является самым разумным шагом. Здесь будет очень уместен примерно такой комментарий: "Я вижу, что это предложение требует чуть больше времени на рассмотрение и, пожалуй, даже дополнительного сбора информации. Поэтому я пока отложу его до нашего следующего собрания". Это даст вам возможность найти еще более веское обоснование или создать необходимые альянсы, чтобы повлиять на общее решение. Давайте теперь аналогично представим, что вы хотите получить прибавку к зарплате, но доходы компании за последний квартал оказываются меньше, чем ожидалось. Это время явно не подходит для

решения вашего вопроса, поэтому вы откладываете его на пару недель. Отказ от необходимости попросить прибавку прямо сейчас (или отступление от идеи) в данном случае представляется очень разумным шагом. Ведь это повышает вероятность получения прибавки чуть позже, в недалеком будущем.

Я надеюсь, что эта глава заставила вас задуматься над многими факторами, которые можно использовать для успешного влияния на других людей. Самое важное здесь то, что вы должны *сознательно* заранее готовить свое послание, используя *все* представленные стратегии, чтобы добиться более эффективного влияния.

Советы тренера относительно влияния

27. ***С самого начала четко говорите о том, что вы хотите получить в конце.*** Существует старое китайское проклятие, которое гласит: *Чтоб у тебя была превосходная идея, а ты никого не мог ею увлечь.* Похоже, что вы особенно страдаете от этого проклятия, если не знаете, какие хотите получить результаты, *до того*, как начать свое влияние. Возможно, из боязни неприятия или обидных слов женщины гораздо менее мужчин склонны четко выражать, чего они хотят, когда они этого хотят и как именно они хотят этого достичь. К чему это приводит? Они получают гораздо меньше положительных результатов. Если вы собираетесь попросить о прибавке к зарплате, обязательно четко укажите, сколько вы хотите. Если вы предлагаете некую идею, обязательно четко объясните, в чем она заключается и как ее можно реализовать на практике.
28. ***Будьте настойчивы.*** Опытные лидеры постоянно демонстрируют готовность говорить о том, о чем трудно говорить (а другим иногда неприятно слышать), но о чем должно быть сказано. Иначе их действия могут быть расценены как желание сохранить существующее положение дел, что не несет организации ничего хорошего. Имейте в виду, что

настойчивость означает сочетание прямого и четкого общения с положительным подкреплением нужных действий и заботой о других. Если вы были пассивны в прошлом, то наверняка путали настойчивость с агрессивностью и боялись перегнуть палку.

29. ***Не поддавайтесь искушению перейти от одной крайности относительно настойчивости к другой.*** Когда женщины все время действуют настойчиво, а затем вдруг сталкиваются с возражениями, они часто резко меняют свое поведение и становятся пассивными. Сопротивляйтесь этой тенденции отступать перед лицом несогласия. Оно означает вовсе не то, что вы что-то делаете не так, а только то, что у другого человека есть свое обоснованное мнение.

30. ***Изучайте свою аудиторию.*** Что эти люди считают для себя важным? Как ваша идея поможет им эффективнее решить ту или иную проблему? Что вы должны дать взамен того, что хотите от них получить? Просто иметь хорошую идею будет недостаточно; она еще должна представлять ценность для людей, которым вы пытаетесь ее "продать". Развивайте свое общение таким образом, чтобы демонстрировать понимание нужд других людей и определять пути удовлетворения этих нужд.

31. ***Ищите точки согласия.*** Это означает, что нужно всегда искать возможность перебросить мостик между вашими идеями и чужими. Старайтесь внимательно прислушиваться к другим людям и отмечать моменты, в которых их представления и предложения пересекаются с вашими. Начиная свои заявления о целях с точек согласия, можно даже абсолютно новые идеи сделать менее конфронтационными.

32. ***Двигайтесь к самой сути.*** Все женщины имеют склонность использовать для влияния гораздо больше слов, чем это необходимо. Они думают, что, если будут много говорить, их идея сразу же станет всем понятна, хотя на самом деле это совсем не так. Поэтому, если вы ограничены во

времени, начинайте свое общение именно с той мысли, которую другие должны запомнить в первую очередь.

33. ***Изменяйте свой стиль влияния.*** Большинство из нас склонны полагаться на тот стиль влияния, с которым нам наиболее удобно (даже если он не всегда работает как надо). Между тем опытные мастера влияния не общаются тем способом, который удобен *им*, а излагают свои идеи так, чтобы другие могли лучше их понять. Поэтому, если вы обычно обращаетесь к эмоциям, переключайтесь иногда на предоставление большего количества данных. Если вы склонны выступать с новыми идеями, сопровождайте их практическими стратегиями реализации. И вообще, используйте при подготовке к влиянию больше навыков работы со стратегиями.

34. ***Объединяйте декларативные утверждения с включающими.*** В отличие от мужчин женщинам приходится ходить по тонкой грани между боязнью показаться слишком самоуверенными и демонстрацией прислушивания к мнению других. Это не значит, что от них ожидается смена позиций без веских причин, однако от них ждут готовности принять альтернативные точки зрения. Объединяя уверенное изложение собственного мнения с приветствием мнения других, вы наверняка сможете избежать страшного слова на букву *С*.

35. ***Действуйте по принципу "как если бы".*** В детстве, когда я боялась что-то сделать, моя мама всегда предлагала мне спеть песенку "Я насвистываю счастливую мелодию" из замечательного фильма *Король и Я*. По сути, она предлагала мне действовать так, *как если бы* я была уверена в себе и все должно было закончиться хорошо, — и это всегда срабатывало. Конечно, вам не нужно ходить везде, насвистывая, в попытке собраться с духом, чтобы повлиять на других. Между тем вы запросто *можете* действовать уверенно, что бы вы ни чувствовали.

36. ***Подходите к влиянию посредством общения стратегически.*** Даже если вы умеете излагать свои мысли лучше всех в мире, вам все равно важно заранее планировать достижение желаемых результатов. Это можно делать при помощи мысленного повторения или переноса на бумагу контуров основных моментов, которые вы хотите осветить. Также нужно концентрироваться на стиле влияния, который вы собираетесь использовать для их донесения, и типе людей, на которых вы собираетесь влиять. Помните: *шанс любит подготовленный разум.*

37. ***Делайте ставку на свой азарт и ценности.*** Женщинам очень повезло в том, что у них есть разрешение общества использовать в общении широкий диапазон эмоций. Мужчинам такая свобода даруется далеко не всегда. Конечно, проявление экспансивности на важном собрании может быть не совсем уместным. Между тем показ того, что вас действительно волнует тема обсуждения, может отразить вашу нацеленность на результат. Также, используя широкий диапазон (не *полный*) ваших эмоций, вместо того, чтобы душить их, можно дать людям понять, когда вы полностью согласны с тем или иным утверждением.

38. ***Добровольно вызывайтесь проводить официальные и неофициальные презентации.*** Люди часто говорят мне, что я — прирожденный публичный оратор. Мне всегда льстили такие слова, однако факт в том, что раскрыть наши возможности идеально — или очень близко к идеалу — помогает практика. Начиная с того времени, когда меня выбрали президентом младшего, а потом и старшего классов моей школы, я постоянно оказывалась перед микрофоном. Когда обстоятельства не позволяют мне выступать самой, я всегда волнуюсь не меньше, чем тот, кто готовится выйти на сцену и начать презентацию. Если вы действительно хотите научиться влиять на других, то должны хвататься за каждую возможность покинуть вашу зону комфорта, выступая перед большими и малыми аудиториями.

Глава 5

От капитана болельщиц до тренера: мотивация людей на достижение оптимального результата

Вы можете увести людей настолько далеко, насколько *они* захотят идти, а не настолько, насколько *вы* хотите, чтобы они зашли.

Дженет Рэнкин, первая женщина, избранная в Конгресс США

Вы уже тренировали других, если делали следующее.

- Учили ребенка ездить на велосипеде
- Вводили в курс дела нового сотрудника своей фирмы
- Поощряли друга, супруга или партнера сделать очередной шаг вверх по карьерной лестнице
- Помогали женщине при родах
- Обучали кого-то в рамках своей компетенции

За спиной каждого великого мужчины стоит великая женщина. Что-то в этом роде говорится в одной поговорке. Где бы был Клайд без Бонни? Франклин без Элеонор? Оззи без Шерон? Фред без Джинджер? Билл без Хиллари? Чего у женщин никак не отнимешь, так это умения быть главными болельщицами. Касается ли дело наших мужей, лучших подруг, друзей или детей, мы просто воплощаем в себе помощниц, группу поддержки и фанаток. Иногда нам гораздо лучше удается мотивировать кого-то, чем самих себя. Но давайте прибережем эту тему для другой книги. Главное, что на протяжении всей

истории человечества женщины готовили других к достижению великих целей (они просто не называли это тренерской работой).

Пожалуй, одним из наиболее выдающихся бизнес-тренеров всех времен и народов была Мэри Кэй Эш, основательница компании *Mary Kay Cosmetics*. Ее способность мотивировать, вдохновлять и наделять других страстью способствовала не только ее личному успеху, но и успеху миллионов женщин во всем мире. К сожалению, Мэри Кэй покинула нас в 2001 году, поэтому взять у нее интервью для этой книги не получилось. Зато мне повезло побеседовать сразу с тремя женщинами, которые хорошо ее знали и непосредственно с ней работали.

- Нэнси Томасон, ныне ведущий специалист по проектам, везде путешествовала с Мэри Кэй в качестве помощницы и проработала в компании 25 лет.
- Дженнифер Кук, директор музея, начала работу в компании с должности клерка в 1971 году. Позднее она стала личным секретарем Мэри Кэй, а затем возглавила весь ее административный персонал. Эта женщина провела в компании 35 лет.
- Ивонн Пендлтон непосредственно работала с Мэри Кэй над коммуникационными проектами. Она отдала *Mary Kay, Inc.* 14 лет и сегодня является директором по корпоративной коммуникации и традициям.

Свою беседу с ними я начала с вопроса о том, что сделало Мэри Кэй такой вдохновляющей лично для них и как она на них повлияла. В ответ я услышала живой и необычайно увлекательный рассказ о женщине, которая не только основала бизнес на миллиард долларов, но и сумела изменить жизнь многих людей. Вот некоторые моменты, которыми они со мной поделились.

Дженнифер. Мэри Кэй была самым добрым человеком из всех, кого я когда-либо знала. Она часто говорила мне: “Представь, что у каждого человека на груди висит таб-

личка с надписью *Дайте мне почувствовать свою важность*". Она не просто мимоходом пожимала вам руку, а брала вашу руку в свои обе, смотрела вам в глаза и очень внимательно слушала. Она никогда не отводила взгляд в сторону, когда говорила с вами. У нее была просто потрясающая способность отсекать все отвлекающие моменты.

Нэнси. Моей обязанностью было следить, чтобы она вовремя переходила от одной встречи к другой, и мне всегда было трудно привлечь ее внимание, когда она с кем-то разговаривала. Это было далеко не самым приятным делом — пытаться прервать общение Мэри Кэй, чтобы напомнить ей о следующей встрече и сказать, что пора уходить. Сама она никогда не прерывала беседу первой. Все ею просто восхищались и всегда были рады с ней поговорить, но она была очень скромной. Когда она входила в какую-нибудь приемную, все чувствовали себя важными работниками. Общаясь с посетителями, она никогда не выбирала самого важного человека в комнате. Однажды, когда мы были в Вашингтоне, округ Колумбия, Мэри Кэй отклонила приглашение в Белый Дом, поскольку уже обязалась вернуться в Даллас для встречи с новыми сотрудниками компании.

Дженнифер. Люди для нее были очень важны. Она живо интересовалась их жизнью и заставляла их чувствовать себя партнерами в построении этой великой организации. Работая на Мэри Кэй, я растила троих детей. Так вот, поскольку она сама была матерью, она прекрасно понимала мои приоритеты. Однажды мне на работу позвонили из школы, где оставалась на продленку моя дочь. Мне сообщили, что она случайно наглоталась каких-то таблеток, и я была просто в шоке. Тогда Мэри Кэй сказала мне: "Ты должна ехать *немедленно*. Отложи все, чем занималась". Вы понимаете? Она всегда была на вашей стороне и была готова помочь.

Нэнси. Узнав, что кто-то из наших независимых продавцов попал в больницу, она тут же ему звонила. Если кто-то оказывался на операционном столе, то первой после операции ему звонила именно Мэри Кэй. Если этот человек жил в другом штате и она узнавала, что там недостаточно хорошее медицинское обслуживание, то организовывала для него консультацию в Далласе. Она была тесно связана со всеми. Иногда наши слепые продавцы общались с ней при помощи аудиозаписей. Я тогда еще удивлялась про себя: *Неужели кто-то всерьез думает, что она будет слушать такую длинную запись?* Но она действительно это делала.

Дженнифер. Мэри Кэй никогда не бросала слов на ветер. Она сама делала все то, что просила сделать продавцов. Однажды она поставила перед ними задачу провести десять презентаций за неделю и тут же решила сама участвовать в этой акции. Она призывала людей тщательно ухаживать за кожей и сама заказала двадцать наименований продукции.

Ивонн. Она уже довольно долго практиковала свои убеждения и теории, как вдруг они стали стандартами в бизнесе. Когда она написала о своей философии лидерства в 1980-х годах, все решили, что это очень ново, а она удивлялась: "Разве не все так руководят своими предприятиями?" Она делала эти вещи вовсе не потому, что так сказал некий гуру бизнеса. Она рассматривала их как способ ведения дел еще задолго до того, как все остальные начали только говорить об этом. Одной из самых сильных сторон Мэри Кэй была ее способность поверить в людей гораздо раньше, чем они поверят в себя сами. Постепенно она развила эту способность и у лидеров из числа нашего торгового персонала. Она часто говорила, что едва ли не главным качеством лидера является умение помочь людям поверить в себя.

Нэнси. Она понимала, что похвала и поощрение являются очень мощными мотиваторами. Ведь женщины часто работают за похвалу и поощрение гораздо усерднее, чем за деньги.

Дженнифер. Она учила женщин ставить перед собой цели. Свою жизнь нельзя пускать на самотек — именно вы должны стоять за каждым событием в ней.

Ивонн. Мэри Кэй постоянно стремилась работать все лучше и достигать все более высоких целей.

Нэнси. Она никогда не почивала на лаврах. Она всегда поднимала планку.

Дженнифер. Она создала целую компанию лидеров.

Ивонн. И сегодня наши лидеры из числа независимых продавцов знают, что это их обязанность — создавать новых лидеров и приводить кого-то с собой. Вот как у нас набралось 1,3 миллионов продавцов по всему миру. Она создала компанию своей мечты и открыла перед женщинами широкие возможности в то время, когда больше никто ни на что женщин не вдохновлял. Для женщин не было другого карьерного пути, кроме как идти в медсестры, сиделки или учителя. Поэтому она понимала, что может поднять несколько поколений женщин до уровня, который те раньше и представить себе не могли.

Дженнифер. Она обладала просто невероятной персональной харизмой. Тот день, когда люди с ней знакомились, всегда становился важной вехой в их жизни. Даже те, кто покинули компанию при не самых приятных обстоятельствах, могли как угодно злиться на своих менеджеров, но продолжали любить Мэри Кэй.

Ивонн. Результаты говорят сами за себя: на протяжении многих лет ее принципы продолжают работать. По сути, мы каждый день следуем принципам, с которых она начала свою компанию. Сегодня утром я разговаривала с одной из наших новых сотрудниц, которая ранее смогла добиться выдающихся успехов в других крупных ком-

паниях. Она сказала: “Я здесь всего четыре недели, но чувствую, что это место, где мне хочется остаться надолго и сделать нечто особенное”.

Дженнифер. Мэри Кэй была последовательна в своих действиях. Она никогда не колебалась, когда считала что-то правильным. Если она знала, что так и надо делать, она это делала. Не то чтобы она была против перемен — она прекрасно понимала, что для сохранения успеха необходимо меняться. Между тем колебания в своих наиболее фундаментальных принципах она считала недопустимыми. Например, это касалось золотого правила обращения с другими, соблюдения приоритетов, порядочности в делах и создания у людей ощущения их важности. Она верила, что концепция “люди и любовь” значит для успеха организации ничуть не меньше, чем “прибыли и убытки”.

Ивонн. Она превратила известную фразу *Люди познаются по компании, за которую держатся* в *Компания действительно познается по людям, которых держит.* Она ценила каждого человека независимо от его должности и знала, что все члены персонала крайне важны для успеха нашей компании. Она так и говорила — *наша* компания. Однажды она меня даже поправила, когда я сказала, что компания — *ее*.

Лоис. Я слышала, что, когда она только начинала свой бизнес, люди говорили ей, что добиться успеха в этой области вряд ли возможно. Как же она справилась?

Дженнифер. Это правда. Это был 1963 год и ее адвокат прислал ей письмо с информацией о том, как много косметических компаний ежегодно становятся банкротами. Ее бухгалтер заявил, что она точно прогорит с тем графиком комиссионных выплат, под которым подписалась. Она же ответила, что занялась этим делом не для того, чтобы получить много денег, а для того, чтобы дать женщинам возможность работать.

Нэнси. Она создала компанию на собственные сбережения в пять тысяч долларов. Ее муж должен был стать администратором, но за неделю до торжественного открытия он умер прямо за столом во время завтрака. Поэтому она собрала вместе всех членов своей семьи и попросила совета о том, что ей делать. И тогда они вдохновили ее продолжать.

Лоис. А какой опыт позволял ей надеяться на будущий успех?

Дженнифер. Будучи матерью-одиночкой, она сначала работала в сфере прямых продаж на фирму *Stanley Home Products*, а позднее — на компанию *World Gift*. Она понимала, что, имея дома троих детей, сможет поддерживать баланс между семьей и работой только в сфере прямых продаж.

Нэнси. Она часто повторяла, что знает, каково это — постоянно натыкаться на стеклянную стену, и хотела основать компанию, которая бы убрала с пути женщин все преграды. Однажды она предложила все свои идеи руководству, когда работала на *World Gift*, но в ответ услышала лишь "Ты думаешь, как женщина, Мэри Кэй". А после того, как она ушла из этой компании и добилась столь значительных успехов, ее бывший босс позвонил ей и спросил, как ей это удалось. Она ответила: "Я уже говорила вам, как это сделать, но вы тогда меня не слушали!" А послушать ее явно стоило.

Дженнифер. Она росла в настоящей бедности. Ее отец был инвалидом, а мать работала в ресторане. Почти все общение с матерью происходило по телефону; Мэри Кэй звонила ей на работу и спрашивала, что делать в той или иной ситуации. Правда, мать всегда поощряла ее и говорила: "Ты это можешь, Мэри Кэй". Это задало направление всей ее жизни — сознание того, что она может сделать все, что задумает.

Лоис. Чем больше я вас слушаю, тем больше восхищаюсь этой женщиной. Как ей удавалось наполнять других таким вдохновением?

Ивонн. Мэри Кэй обладала великолепной способностью понимала, что именно мотивирует всех женщин независимо от возраста, уровня знаний и жизненного опыта. Она действительно была одним из лучших мастеров общения. Ее послания были всегда по сути и всегда могли применяться людьми на практике. Мы до сих пор используем ее идеи во время собраний. Мы обсуждаем и практикуем ее принципы и ее предпосылки лидерства. На самом деле она никогда не забывала, откуда вышла. Там и близко не было слов вроде *Смотрите все на меня*. Вместо этого она говорила: *Вот как это делаю я*, поскольку прекрасно понимала, что каждый должен делать это так, как ему удобнее. Как жене и матери мне лично больше всего нравится идея Мэри Кэй о важности расстановки приоритетов для достижения баланса в жизни. При этом она всегда подавала нам множество примеров того, как женщины могут жить по ее убеждениям: Бог — на первом месте, семья — на втором, а карьера — на третьем.

Дженнифер. Она постоянно всем советовала далеко метить. Только начав работать, она сразу же решила стать Королевой продаж *Stanley Home Products*.

Ивонн. Она также считала, что нужно кому-то говорить о своих планах. Поэтому она немедленно отправилась к вице-президенту компании и заявила: “В следующем году я собираюсь стать Королевой продаж”. Если вы говорите человеку, который вас поддерживает, что собираетесь что-то сделать, то берете на себя определенное обязательство. Она постоянно ставила перед собой все новые и новые задачи, а по мере роста ее компании ставила примерно такие же задачи перед своими работниками.

Лоис. А она когда-нибудь садилась, оглядывалась по сторонам и говорила: *Вот это да! Взгляните только, чего я достигла*?

Ивонн. Никогда! Мэри Кэй была очень простым и скромным человеком, одним из самых скромных, с которыми нам довелось встречаться.

Дженнифер. Все, о чем она говорила, касалось успеха других людей. Хорошим она считала тот день, когда узнавала, что еще одна женщина смогла выйти из своей зоны комфорта и поверить в себя. Во время поездки в Германию ее больше всего воодушевило то, что немецкие консультанты компании переживали такой же рост, как и американские. Она была в Германии как раз тогда, когда пала Берлинская стена и кто-то сказал: "Сначала мы получили свободу, а затем и *Mary Kay*!" Мэри Кэй это очень понравилось. Она запомнила это на всю жизнь. Если окружавшие ее люди иногда говорили о *ее* компании, сама она всегда говорила о *нашей* компании. Она использовала лишь разделяемое другими в*и*дение, в создании которого мог поучаствовать каждый. Она была убеждена, что для развития этого в*и*дения необычайно важен каждый человек.

Лично я считаю, что именно то, что Мэри Кэй была *женщиной*, позволило ей нарушить общепринятые правила относительно успеха в бизнесе. Она, безусловно, является самой яркой обладательницей особенностей поведения лидера, описанных в каждой главе этой книги. Между тем успех ее компании стал возможен за счет обеспечения успеха окружавших ее людей, причем способом, который отвечал *их* нуждам, а не ее. В этом и заключается главный смысл работы тренера.

Работа тренера: женский взгляд

Чтобы подробно выяснить женский взгляд на тренерство, мы с моей коллегой д-ром Карен Отазо провели опрос среди женщин, работающих спортивными тренерами. Как известно, одним из немногих видов спорта, в которых женщины получили международное признание наравне с мужчинами, является

теннис. Во многом это является заслугой известной американской теннисистки Билли Джин Кинг. Мы решили узнать, что женщины-тренеры считают ключами к развитию наилучших качеств игроков, а потому поговорили с двумя успешными теннисными тренерами — Джули Энтони и Джейн Альберт Вилленс. Обе они указали на важность построения доверительных отношений, при которых игроки могут слышать отзывы о своей игре и использовать их себе на благо. Кроме того, оба тренера рассказали о необходимости хорошо понимать игрока и работать с его внутренними опасениями и страстью к игре.

Джейн Альберт Вилленс в свое время едва не стала чемпионкой Уимблдона. Это дочь Фрэнки Альберта — бывшего левого защитника команды по американскому футболу *San Francisco 49ers*. По ее словам, успешное тренерство связано с "развитием самоуважения путем концентрации на сильных сторонах. Люди противятся переменам из-за риска, который те с собой несут. Давая им знать, что они все делают хорошо, вы повышаете их самоуважение и они гораздо более охотно идут на риски". Она объяснила, что даже хорошие тренеры часто склонны списывать людей со счетов, если те "не делают правильно" с первого раза. Между тем понимать предыдущие страхи игрока необычайно важно, если вы действительно хотите помочь ему (и себе) добиться успеха.

Тренер Вилленс привела великолепный пример поощрения пошаговых перемен. Она рассказала, как иногда трудно подвести игрока к смене хвата ракетки. Здесь возникает дилемма: хотя прежний способ более удобен и естествен, новый может принести лучшие результаты. Вилленс заставляла игроков поворачивать ракетку совсем немного во время каждой новой тренировки, пока, в конце концов, они не начинали держать ее как надо. Она также рассказала, что боязнь провала часто приводит людей к тому, что они начинают вести себя так, словно на самом деле *хотят* провалиться. Терпимость к ошибкам, которые допускают игроки, и готовность постоянно давать отзывы для исправления этих ошибок — вот ее ключи к успеху.

Джули Энтони, которая тренировала одну из лучших ракеток мира, олимпийскую чемпионку Джиджи Фернандес, согласна с Вилленс. Она лишь добавляет, что "Успешная работа тренера предусматривает понимание психологического давления и беспокойства, которые испытывают игроки. Заглянув в их головы, можно увидеть, что все они узники собственного разума". На вопрос, как лучше это сделать, она ответила: "Слушая, а не говоря. Внимательно выслушивайте, что они (игроки) говорят о своих переживаниях и не говорите им о том, что, как вам кажется, вы видите. Нельзя начинать с ними серьезный разговор сразу после того, как они уходят с корта. Это время предназначено для того, чтобы слушать". Отличается ли работа тренера в теннисе от тренировки людей для достижения успеха в совете директоров компании? "Теннис похож на любое другое дело, когда вам необходимо потрудиться за кого-то еще, — говорит Энтони. — Одни просто работают более публично, чем другие. Игроки должны доверять тренерам настолько, чтобы быть готовыми полностью отдаться процессу — открыто встретить дискомфорт, сопровождающий перемены".

Доверие, забота, вдохновение, обучение — все это важные моменты, необходимые для того, чтобы усвоить, как можно достичь выдающихся результатов на игровой площадке в спорте и в жизни. Эффективные лидеры способны усваивать важные уроки тренеров из числа своих коллег. В предыдущей главе я уже познакомила вас с Терри Монахан из *McKinsey & Company* и описала, как она влияет на людей, над которыми не имеет никакой или практически никакой власти. Она, конечно, не спортивный тренер, но ей все равно приходится постоянно мотивировать персонал фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Эта фирма известна своим умением превосходить даже самые смелые ожидания. Ее плоская структура оставляет мало места для дополнительной активности, и выполнение невозможного в ней просто "требуется по этикету". Хотя я знаю Терри примерно 20 лет, я никогда раньше не спрашивала, что же делает ее мастером мотивации. Когда же я, наконец,

спросила, то была удивлена тем, насколько похожи наши с ней жизненные позиции.

Я не стала бы лидером, если бы никто не хотел следовать за мной. Поэтому, прежде всего, нужно сделать так, чтобы мои люди мне доверяли. Для этого я уделяю им время, когда они во мне нуждаются, а не когда у меня есть для них минутка. Когда людям требуется забота, вы не можете просто наговорить им с три короба. Вы обязаны общаться таким образом, чтобы проявить искреннее беспокойство о конкретном человеке, а не о проблеме, с которой он столкнулся. То, как они себя чувствуют, выходя из моего кабинета, волнует меня ничуть не меньше, чем необходимость помочь им в решении проблем. Многие лидеры боятся, что, если они проявят сочувствие и человечность, люди этим воспользуются. Лично мне не доводилось находить тому подтверждения. Я считаю, что демонстрация заботы и путь к доверию включают три важных навыка. Это признание, что все люди разные и им от меня нужны разные вещи, а также не угадывание, что их мотивирует, а постановка вопросов и получение ответов. Наконец, это стремление узнать, что с ними происходит, за счет не просто приветствий по утрам, а записи их слов, чтобы они (и я сама) знали, что ничто не будет забыто.

Информация, которой поделилась со мной Терри, очень важна для того, чтобы стать хорошим тренером и мастером мотивации. Я всегда считала, что подвести людей к выполнению нужного вам дела не так уж сложно, если иметь для этого достаточно решимости. Однако результатом таких действий зачастую становится лишь *подрывная податливость*. Люди делают точно то, что вы им говорите, и ничего больше или иначе, даже когда того требует ситуация. Хорошие же лидеры не настраиваются на *податливость* — они стремятся к *обязательствам*. Люди, которые добровольно берут на себя обязательства, готовы работать больше, поддерживают решения лидера и действуют в интересах организации, даже когда

никто их не контролирует. Способ же достижения этих обязательств начинается с индивидуальных отношений, которые вы налаживаете с теми, от кого зависите при выполнении работы. И не важно, идет ли речь о работе в корпорации, добровольном комитете или некой неприбыльной организации.

Налаживание отношений с последователями

Возможно, вы припоминаете фразу, которая прозвучала из лагеря Билла Клинтона, когда он выступал на президентских выборах против Джорджа Буша: *Это экономика, тупица.* Так вот, я всегда хотела написать книгу о лидерстве под названием *Это отношения, тупица*, но "хорошая девочка" во мне не позволила этого сделать. По сути, успешная работа тренера полностью зависит от взаимоотношений — и это еще один момент, в котором женщины сильны. Проблемой является то, что мы *настолько* хороши в этом, что часто путаем наши обязанности лидера с желанием сохранить существующие отношения *любой ценой*. Отношения между лидером и его последователями в некоторых важных аспектах похожи на отношения, связывающие вас с людьми, которым вы больше всего доверяете. Подумайте об этом. Вы доверяете людям, которые ведут себя с вами честно и всегда готовы говорить то, что вы *должны* слышать, даже если вам этого не хочется. Вы обычно доверяете тем, кто, как вам доподлинно известно, печется о ваших интересах. Доверие проистекает от их лояльности к вам, их поддержки и искренней заботы о вас как о человеке. То же самое справедливо в отношении лидеров и последователей. Построение таких отношений, при которых вы вольны говорить непростые вещи и просить о невозможном, — это ключ к вашей роли тренера и мотиватора. Между тем вряд ли стоит ожидать, что ваши последователи будут делать то же самое для вас. В отношениях между лидером и последователями принцип "услуга за услугу" не работает. Последователи не обязаны поддерживать вас, быть лояльными к вам и демонстрировать искреннюю заботу о

вас. Все это — побочные продукты успешного построения доверительных отношений, ответственность за которое лежит на *вас*, а не на *них*. Как сказал когда-то китайский философ Лао Цзы, "Если не почитать людей, они не будут почитать вас".

Однажды я обсуждала эту концепцию с участниками проводимого мною семинара по лидерству. Один мужчина сидел особенно тихо на протяжении всей программы, а потом рассказал группе историю, которую я никогда не забуду. Дело в том, что она невероятно красноречиво описала важность доверия в отношениях между лидером и его последователями.

Как менеджер отдела технического обслуживания крупного нефтеперерабатывающего завода я возглавлял команду специалистов, тесно сплоченных профсоюзной деятельностью. Среди них был парень, который постоянно игнорировал меня, когда я каждый день приходил на работу и желал всем доброго утра. Однажды я заметил, что он чем-то очень удручен. Я пригласил его к себе в кабинет и спросил, все ли у него в порядке. И тогда он рассказал мне, что очень обеспокоен здоровьем своей жены: у нее недавно обнаружили рак и назначили курс химиотерапии. Он говорил очень эмоционально, а я просто слушал, не зная даже, как реагировать. Чем дольше он говорил, тем больше меня волновало, что я впустую трачу деньги компании, задерживая его в своем кабинете почти на час; но я все равно позволил ему продолжать. Когда он закончил, я спросил его, могу ли что-нибудь сделать в этой связи. Он ответил, что вряд ли, но поблагодарил за предложенную помощь. Прежде чем он ушел, я сказал, что хочу задать ему один вопрос: почему он игнорирует меня каждый раз, когда я прохожу мимо и желаю доброго утра? Он, казалось, был озадачен, а потом спросил, с какой стороны я прохожу. Я ответил, что обычно — слева от него. Тогда он улыбнулся и сказал, что просто ничего не слышит левым ухом. Мы вместе посмеялись и я почувствовал, что что-то между нами изменилось.

А несколько дней спустя он впервые пришел ко мне в кабинет без специального приглашения и сообщил, что обнаружил один механизм, который выглядит так, словно вот-вот сломается. Я знал, что, если это произойдет, то потери рабочего времени будут стоить компании тысяч и тысяч долларов. Он же сказал, что, если я уполномочу его купить необходимую деталь, все можно будет починить до того, как проблема станет слишком серьезной. Разумеется, я дал ему "добро", но это стало для меня хорошим уроком. Я понял, как важно выделять время для общения с подчиненными и видеть в них живых людей, а не просто членов профсоюза или винтиков рабочей машины. Я волновался о потере денег компании за час времени, а он сэкономил нам многие тысячи долларов.

История этого человека преподала всем участникам семинара более ценный урок, чем я могла бы найти во всех учебниках мира. Время, потраченное им, чтобы проявить интерес к одному из членов своего персонала, принесло дивиденды, которых он и представить себе не мог. В этом и заключается особенность построения отношений — когда они вам нужны, налаживать их обычно бывает слишком поздно. Вы не можете эффективно тренировать людей, с которыми у вас нет нормальных отношений. Если же вы попытаетесь их срочно наладить, это будет похоже на стремление получить от них как можно больше и приведет лишь к сопротивлению даже самым благим вашим намерениям. Вот почему так важно постоянно и последовательно уделять время налаживанию прочных связей с теми, от кого вы зависите. Ниже приведен перечень советов, к которым вы можете прислушиваться для построения наилучших взаимоотношений.

- **Общайтесь "в дверях".** Каждый раз, когда вы проходите по коридору, останавливайтесь возле кабинетов своих последователей и вступайте с ними в неформальные беседы, стоя в дверном проеме. Например, спросите о семье того или иного сотрудника. Если знаете, что он

любит кино, поинтересуйтесь, какой хороший новый фильм он недавно посмотрел. Спросите гурмана о недавно открывшемся ресторане. Главное — общайтесь свободно, непринужденно и не слишком долго.

- **Изучайте стремления людей.** Встречаясь за обедом или на парковке возле офиса, интересуйтесь, какими достижениями ваши люди больше всего гордятся или чего они надеются достичь.
- **Каждую неделю приглашайте одного нового человека на обед.** При этом, опять-таки, поддерживайте непринужденную беседу и всячески старайтесь узнать человека на личном, а не на деловом уровне. Будьте готовы немножко приоткрыть забрало, чтобы показать и себя. Под этим я подразумеваю следующее: не бойтесь говорить о чем-то личном. К примеру, расскажите, как вы расстроены плохим уходом в больнице за вашими родителями или как вы рады, что вашего сына приняли в выбранный им университет. Старайтесь только не выдавать свои тайны — копаться в вашем грязном белье никому не интересно и не нужно.
- **Спрашивайте совета в рамках компетенции того или иного человека.** Если вы планируете купить новую машину и знаете, что у вас работает большой любитель и знаток автомобилей, просите у него совета или нужную вам информацию.
- **Участвуйте в неформальных мероприятиях после работы.** Для женщин это может быть довольно сложно, учитывая, сколько им обычно приходится всего делать дома. Между тем приложить ради этого дополнительные усилия явно стоит. Вам вовсе необязательно оставаться надолго, однако готовность пообщаться с другими накоротке может помочь вам поближе познакомиться с ними, а им — с вами. Постарайтесь только не пить слишком много спиртного и не говорить того, о чем вы пожалеете утром.

- **Отмечайте и комментируйте изменения в поведении людей.** Если люди иногда не похожи сами на себя, обязательно спрашивайте, все ли у них в порядке. Даже ответив, что все хорошо, они по достоинству оценят ваше внимание к ним.
- **Будьте человечны.** Слишком многие лидеры считают, что у них есть некий великолепный имидж, который следует поддерживать. При этом они не понимают, что волноваться нужно не об имидже, а о том, чтобы позволить окружающим увидеть в них обычных людей. Вы — не просто определенная ролевая модель, вы — человек, а потому и вести себя должны соответственно.

Налаживание отношений с последователями вовсе не обязательно должно вести к тому, о чем вас предупреждала мама: *Фамильярность порождает презрение*. Оно больше похоже на то, о чем сказала легенда американского футбола Кнут Рокни, когда его спросили о секрете успешной работы тренера: "Строгая дисциплина в сочетании с доброжелательностью и интересом к людям". С этим как раз обычно и возникает проблема. Боясь испортить отношения, женщины часто не решаются четко выражать свои ожидания, а затем требовать от людей ответственности за достижение целей. Это подводит нас к следующему неотъемлемому условию работы тренера: сообщению людям о том, что от них ожидается.

Каковы ожидания

Верите вы в это или нет, но большинство людей вовсе не желают испортить вам жизнь. Иногда вам, конечно, может так *казаться*, однако почти всегда это является результатом плохо изложенных ожиданий или недоразумений по поводу ваших общих нужд. Я убеждена, что, *если бы люди лучше знали, они бы и лучше делали*. Хочу порекомендовать вам замечательную книгу Жана-Франсуа Манзони и Жана-Луи Барсу *Синдром установки на неудачу: как хорошие менеджеры заставляют*

хороших работников терпеть неудачу. Ее авторы рассказывают, как неправильные выводы лидеров и навешиваемые ими ярлыки мешают раскрывать наилучшие качества последователей. Хорошие тренеры избегают этой проблемы путем четкого выражения своих представлений о совершенстве. Причем делают они это не только во время ежегодного обзора эффективности работы, а при каждой возможности.

Недавно я выступала с докладом по проблемам лидерства перед высшим руководством *Sony Pictures Television*. Прежде чем начать, я спросила одного из организаторов, кого она считает наилучшим лидером женского пола. Она сказала, что это Флори Брамник, старший вице-президент по продажам и кабельному распределению программ на западном побережье США. К счастью для меня, Флори пришла в тот день послушать доклад. Понаблюдав за ней до, во время и после моей презентации, я поняла, почему ее считали хорошим лидером. Она была очень уверенной в себе, но в то же время скромной и непритязательной. Позже я предложила встретиться с ней для беседы и получила согласие. Мне хотелось узнать ее мнение о том, почему другие считали ее хорошим лидером. Вот что она сказала.

> *Чтобы быть эффективным лидером, женщина должна перестать думать о том, что она женщина. Я говорю это потому, что лидерство связано с объединением людей, а не созданием между ними препятствий. Оно нацелено на других, а не на вас. Как только вы начнете смущаться и стесняться, то почти сразу же налетите на риф. Точно так вы не можете получить университетский диплом по лидерству. Вы обучаетесь ему каждый день. Вы усваиваете, что оно не связано с тем, чтобы быть самым умным человеком в зале или иметь на все правильные ответы. Оно связано с необходимостью иметь цель, которая была бы настолько ясна для вас и так волновала бы вас лично, что люди хотели бы к вам присоединиться. Вот на что должны быть направлены ваши ценности, задачи и действия.*

Только поняв это, вы сможете научиться слушать людей и действительно их мотивировать. Конечно, вы можете вести за собой других и за счет своего положения, заставляя людей делать то, что вы хотите. Между тем вы просто обязаны учитывать, что они чувствуют по поводу направления, в котором вы их ведете, и соответствует ли этот путь их нуждам. Моя работа как лидера как раз и заключается в том, чтобы направлять других на цели, основанные, как я пытаюсь их убедить, на наших общих ценностях. Без этого все остальное будет неприемлемо.

Флори предложила целый ряд отличных идей по поводу лидерства и мотивации, которые я обязательно хочу подчеркнуть.

- Лидерство нацелено на других, а не на вас.
- Ваши ценности, задачи и действия должны иметь общее направление.
- Вы просто обязаны волноваться о том, что делаете, если хотите, чтобы об этом волновались другие.
- Крайне важно найти способы убедиться в удовлетворении нужд других людей, если вы хотите, чтобы они полностью отдались направлению, в котором вы их ведете.
- Вы не должны соглашаться на меньшее, чем полная направленность на цели организации.

По сути, она сказала, что вдохновение ловят, а не учат. Трудно тренировать кого-то, если *вас самих* не волнует направление, в котором вы идете. Она также сказала о том, чего многие лидеры не хотят открыто признавать: если у вас есть игроки, которые не стремятся к общей цели, они не принадлежат к команде. В этом случае вашу тренерскую работу нужно переключить на создание стратегий, позволяющих им найти нечто более для себя подходящее. О том, как это сделать, мы с вами поговорим чуть ниже в этой главе.

Мой опыт показывает, что люди, как правило, не нуждаются в бизнес-тренере там, где дело касается технической компетен-

ции. В этом случае их лучше отправлять на профессиональные тренинги, а не пытаться тренировать самостоятельно. Между тем на большинство людей очень плохо влияет тот факт, что им не удается соответствовать одной или нескольким нормам в рамках организационной культуры. Безусловно, определенные нормы и правила для достижения успеха есть в каждой организации. Среди них, например, можно назвать следующие положения.

- Быть командным игроком
- Действовать этично
- Общаться открыто
- Принимать на себя риски
- Работать экономно
- Конкурировать агрессивно
- Действовать гибко
- Сотрудничать по большим проектам
- Прилагать дополнительные усилия
- Вести себя дружелюбно и коллегиально
- Планировать и организовывать работу эффективно

А каковы стандарты успеха для *ваших* подчиненных? Выпишите их на листок бумаги. Расскажите о них людям. Объясните, как на их основании будет оцениваться эффективность работы. Для этого потребуется взять все существующие у вас стандарты и перевести их в *понятное* людям поведение. К примеру, как должны выглядеть, в вашем понимании, действия того или иного человека в качестве командного игрока? При тренировке своих клиентов я часто использую такой трюк: прошу их представить, что на протяжении всего рабочего дня их снимает скрытая камера. Что она снимет, если они будут в точности выполнять все ожидания своего лидера? Камера не увидит “командного игрока”, но она покажет, как люди выполняют свою работу и предлагают помощь другим. Она зафиксирует, как они активно участвуют в командных обсуждениях,

даже когда у них нет больших знаний о проблеме, или обмениваются с коллегами данными, имеющими общий интерес. Все это — конкретные и понятные действия, которые вы можете использовать, чтобы прояснить для других свои ожидания.

Эффективный тренер всегда ставит себя на место игроков, действия которых не соответствуют его ожиданиям, и предполагает, что они могли просто *не знать*, как нужно поступать. Женщины способны предположить, что они сделали что-то не так, и здесь это качество может быть действительно полезным. Всем своим клиентам — и мужчинам, и женщинам — я говорю, что при работе с человеком, не достигающим поставленных перед ним целей, они прежде всего должны обращать внимание на *себя*. Где вы допустили ошибку, поясняя цели, ожидания или стандарты оценки результатов? Только ответив на этот вопрос и предприняв необходимые действия, вы сможете переключиться на укрепление слабых сторон других людей.

Правило работы тренера 7:1

Выше речь шла о построении отношений и четком объяснении людям, как вы планируете поддерживать их ответственность. Но “ловите” ли вы своих людей за хорошей работой и подкрепляете ли в них нужное вам поведение? Правило 7:1 гласит, что вы обязаны предоставлять людям семь частей положительных отзывов на каждую одну часть развивающего, причем не одновременно. Другими словами, вы не должны говорить: “Мне нравится, как вы сделали это, это и это, но, между прочим, вот здесь нужно исправить”. Положительный отзыв должен даваться как можно ближе к событию или поведению, которое вы хотите подкрепить. Существуют также три особых условия: он должен быть искренним, конкретным и свободным от скрытой или подразумеваемой критики. Тогда как первые два предостережения говорят сами за себя, люди часто спрашивают, что означает *скрытая критика*. Когда однажды я спросила группу из 25 человек, может ли кто-нибудь объяснить, что это такое, одна женщина ответила очень выразитель-

но: “Это похоже на то, как моя свекровь приходит на обед и говорит: *Суп просто великолепен. Ты, наконец-то, научилась готовить!*” Первая часть этого заявления вполне хороша, однако ее полностью затмевает вторая, в которой подразумевается, что раньше невестка готовить не умела.

Я вспоминаю, как обсуждала Правило 7:1 с одной клиенткой и она сказала мне, что ей трудно хвалить людей за поступки, которые от них *подразумеваются*. Я спросила ее: “А разве благодарность заложена в расчетах вашей зарплаты или льгот?” Конечно же, нет. Вот почему я никогда не могла понять, отчего так много лидеров ни под каким видом не хотят раздавать вполне заслуженные похвалы. Ведь положительное подкрепление существенно повышает вероятность повторения желательных действий в будущем. Позвольте мне проиллюстрировать, как оно работает. Допустим, что вы приехали в Лас-Вегас поиграть на автоматах. Вы бросаете в прорезь монету в четверть доллара — и что происходит дальше? Если вам везет, как мне, то, скорее всего, ничего не происходит. Вы бросаете еще один четвертак — и снова ничего не получаете. Но после еще нескольких попыток пара монеток к вам все же возвращается. Это и есть положительное подкрепление за работой! Несколько монет, которые вы получаете обратно, заставляют вас скармливать автомату *больше* денег, поскольку вы думаете, что рано или поздно сорвете джек-пот. Психологи называют это *скачкообразным положительным подкреплением*. Если же сделать его последовательным, можно значительно повысить вероятность продолжения поведения, которое вы хотите подкрепить.

В одном из исследований делового климата менеджеров спросили, что, как они думают, мотивирует их людей больше всего. Ответ был однозначен: “Деньги”. Затем в том же самом исследовании уже работников спросили, что их мотивирует больше всего. Каким был их ответ? “Положительная оценка и признательность”. Некоторые лидеры всерьез думают, что речь идет о необходимости постоянно держать последователей за руку и нянчиться с ними, как с младенцами. Это неправильно. Вполне достаточно доброго слова или замечания после

особенно хорошо сделанной работы или успешного внедрения требуемых перемен. Они уже гарантируют повторение этого поведения в будущем. Подчиненные будут сознательно или подсознательно идти за своим "четвертаком" (в данном случае — за похвалой). Мы говорим о пяти минутах вашего времени, которые могут принести большие дивиденды по прошествии долгого срока. Демонстрация признательности за работу ваших подчиненных необязательно должна отнимать много времени или даже требовать ежедневной работы с одним и тем же человеком. Ведь иначе последователи могут решить, что ваша признательность не имеет под собой почвы или лишена искренности.

Правда, если четко не определить, повторения какого поведения вы хотите, слишком легко можно ненароком подкрепить неправильное поведение. Именно это и произошло со мной, когда я работала полный день, а по вечерам ходила в университет, работая над докторской диссертацией. Каждое утро я приходила в офис, где всячески старалась выделить хотя бы час времени для написания той или иной главы. Когда подошло время обзора эффективности работы, мой босс дал мне оценку "великолепно" и сказал, что я прекрасно работаю, но не упомянул ничего конкретного. Сам того не подозревая, он подкрепил мое не слишком правильное поведение.

Когда вы говорите подчиненным: "Отличная работа", те могут даже не догадываться, чем именно вы довольны. По сути, они могут даже испортить ту или иную часть проекта, а вы не будете об этом знать и ненамеренно подкрепите допущенную ошибку! Или вы можете сказать: "Вы проделали отличную работу по анализу счета Питерсона... Это было гораздо лучше, чем в прошлый раз, со счетом Кинга". Здесь проблема заключается в том, что послание "затуманивается" скрытой критикой. Наилучшее послание должно быть прямым, четким и понятным: "Стив, вы проделали отличную работу по разработке пятилетнего плана счета Робинсона. Клиент выразил огромное удовлетворение его конкретностью, и меня очень впечатлило исследование, которое вы провели, чтобы получить нужные

данные". Не позволяйте вашим последователям говорить о вас то, что мы часто слышим о других лидерах: "Отсутствие новостей — уже хорошая новость".

Вывод такой: вам нужно, чтобы люди делали то, что от них ожидается, и продолжали делать это до бесконечности. Скачкообразное положительное подкрепление гарантирует, что так и будет. Оно ничего вам не стоит, но может принести огромную выгоду. Оно также дает вашим последователям знать, что вы замечаете их правильные действия (а не только неправильные). Предоставляя семь частей положительного отзыва на каждую часть развивающего, вы снижаете вероятность того, что вас сочтут излишне критичной. Когда же я говорю об этом менеджерам, они обычно только смеются и говорят, что делают прямо противоположное! Причем мое собственное наблюдение показывает, что у женщин возникает с этим меньше проблем, чем у мужчин. Женщины интуитивно понимают работу положительного подкрепления, и эффективно его используют.

Работа тренера в пределах поля

Теперь — и только теперь — вы готовы стать тренером. Вы уже уделили достаточно времени налаживанию с людьми нормальных отношений. Вы предельно понятно объяснили им свои ожидания. Люди не считают вас излишне критичной, поскольку положительных отзывов вы предоставляете в семь раз больше, чем отрицательных. Наконец, в модели, которую я собираюсь представить, вы не будете фокусироваться на негативе, что делает ее идеальной для женщин. Мы вообще склонны быть более чувствительными к критике, чем мужчины, а потому не критикуем других так часто, как можем (или должны бы). Все это призвано сослужить вам хорошую службу в тренерской модели, которую я не так давно разработала. Я не верю, что критика в состоянии помочь сформировать желаемое поведение. Вы же знаете, что она не работает с вашими детьми или мужем, так почему же она должна работать с вашими

последователями? Зато представленная ниже модель смягчает отзыв настолько, чтобы люди могли спокойно его выслушать, но оставляет его прямым и честным. Как раз этому и необходимо поучиться многим женщинам!

Если вы читали мою книгу *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе*, то уже знаете, что я представляю себе рабочее место в виде игрового поля. У него есть свои пределы, правила и стратегии, которые необходимо уважать, чтобы победить в деловой игре. Отзывы здесь призваны возвращать людей, которые вышли за пределы поля, обратно. Не то чтобы они что-то делали *неправильно* — они просто иногда делают *недостаточно* или *слишком много*. Взгляните на приведенную ниже таблицу. В ней описано, как начать подготовку к тренингу человека, поведение которого не соответствует вашим ожиданиям.

РАЗВИВАЮЩЕЕ ИГРОВОЕ ПОЛЕ:
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

За пределами (человек делает слишком много)	***В пределах (человек делает просто больше)***	***За пределами (человек делает слишком мало)***
Полностью теряет цели и задачи из виду	Ставит перед собой четкие цели и задачи, учитывая нужды других людей	Не способен ставить цели на день, на неделю или на более долгий срок
Действует настолько гибко, что цели могут быть не достигнуты вовремя	Сохраняет гибкость, но всегда помнит о заданных сроках и приоритетах	Не готовит себе дублера на случай непредвиденных обстоятельств
Видит общую картину без учета специфики или практических аспектов	Демонстрирует равную озабоченность общей картиной и деталями	Не предвидит потенциальных ловушек или проблем
	Устанавливает приоритеты и демонстрирует ощущение срочности	
	Готовит себе дублера	

План игры по улучшению организации и планирования

- Ежедневно составляйте на бумаге список действий и используйте исходные данные для определения важных дат и крайних сроков
- Используйте других членов своей рабочей группы для установки приоритетов и проведения мозгового штурма
- Четко выделяйте время для решения важных задач
- Содержите в порядке свой стол и кабинет
- Держите под рукой блокнот, чтобы делать пометки и фиксировать важные идеи
- Посещайте курсы по управлению временем и используйте полученную информацию в своей работе

Вы, наверное, заметили, что в таблице не говорится о том, что тот или иной человек действует неправильно. Там говорится лишь о том, что он находится за пределами вашего конкретного игрового поля и вам нужно вернуть его обратно. Есть еще один способ сделать это, который не менее приемлем и почти так же эффективен, но не использует спортивные аналогии. Подумайте о таких моментах: что последователи должны продолжать делать, как раньше; что им нужно делать больше; что им нужно делать меньше. Сведите все это в одну матрицу. Вот как в данном случае будет выглядеть оценка эффективности работы, которая была представлена выше.

МОДЕЛЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЗЫВА О ПОВЕДЕНИИ

Продолжайте	*Делайте больше*	*Делайте меньше*
• Быть гибкими • Использовать творческое, нешаблонное мышление • Понимать концепции и связи между идеями	• Ставьте реалистичные цели на день, неделю и более длительный срок • Готовьте дублера на случай непредвиденных обстоятельств • Уравновешивайте стратегическое планирование с разработкой тактики	• Зацикливайтесь на анализе • Стремясь к совершенству, жертвуйте достижением целей

Убрав из уравнения “правильное” и “неправильное”, вы снизите вероятность получения в ответ на свой тренинг поведен-

ческих крайностей. К примеру, когда одной женщине сказали, что она слишком агрессивно себя ведет на собраниях, она впала в другую крайность и вообще перестала что-либо говорить. В другом случае мужчина, которому сказали, что он недостаточно тяжело работает, вдруг стал приходить на работу раньше всех, а уходить — позже всех. Однако, даже проводя в офисе дополнительное время, он все равно не дал лидеру того, что тому было нужно, поскольку лидер выразил свои ожидания недостаточно конкретно. Вот что получается, когда вы навешиваете ярлыки и показываете подчиненным только часть общей картины. Им остается лишь догадываться, каким должно быть подходящее для вас поведение, часто впадая в крайности в попытке измениться. Чтобы люди начали равномерно двигаться к эффективному поведению, нужно сначала четко обозначить пределы поля, а уже затем дать конкретные указания о том, как вести себя в этих пределах.

Должна признать, что жить в мире, в котором никто и никогда не выходит за рамки, было бы ужасно скучно. По сути, практически все люди время от времени покидают эти рамки. В американском футболе, когда мяч выходит за пределы поля, время матча приостанавливают, но никаких очков за это не начисляют. Игроки могут собраться вместе, чтобы продумать свои дальнейшие действия, а после игра возобновляется, в идеальном случае с новыми ходами, которые приводят к желаемому результату — тачдауну. Тренер, как правило, не наказывает и не отчитывает игрока, который рискнул и случайно упустил мяч. Он даже может поаплодировать. На тренировках игроков обычно учат использовать такие моменты, чтобы откорректировать свои действия. Ничья карьера еще не пошла прахом из-за парочки игровых ошибок. Между тем, чтобы остаться в команде, игрокам нужно приносить больше успехов, чем неудач, и не отправлять мяч за пределы поля слишком часто. Случайные же ошибки используются для улучшения дальнейшей игры.

В бизнесе лидеры зачастую прощают гораздо меньше. Когда подчиненные выходят за рамки, они редко получают ре-

комендации, подобные тем, которые дают игрокам тренеры. В лучшем случае работники получают отзывы об эффективности своего труда раз в год. В качестве тренера лидеру часто необычайно трудно преобразовать общее ощущение от плохой работы в конкретные советы. Поэтому игроки компании могут постоянно допускать одни и те же ошибки, даже не зная, что именно они делают не так и как можно исправить ситуацию.

Если вы уже усвоили все, о чем говорилось выше, тренерское общение не должно быть для вас такой уж проблемой. Когда люди вам доверяют и знают, что вы заботитесь об их интересах, они обычно вас слушают. Они понимают, что вы их не наказываете, а ищете способы развить и подготовить их к новым задачам. Существуют три главных элемента тренерского общения, которые предполагают прояснение следующих моментов.

- **Какое** поведение неприемлемо
- **Почему** смена поведения пойдет последователю на пользу
- **Как** достичь этого поведения

Давайте рассмотрим, как каждый из этих элементов может звучать в более широком контексте.

Какое поведение неприемлемо

Лидер. Я хотела бы поговорить с вами о ваших взаимоотношениях с клиентами и коллегами по работе. Я отметила некоторые особенности поведения, которые, как мне кажется, снижают вашу способность обслуживать клиентов. Похоже, они не позволяют вам максимально раскрыть свой потенциал.

Последователь. Вы, должно быть, шутите. Ведь я — лучший технический специалист из всех, кто у вас только есть.

Лидер. С формальной точки зрения это так. Меня восхищает ваше умение оценить масштабы проблемы и быстро найти верное решение. Но когда дело доходит до отношений с людьми, повышающих способность эффективно

работать долгое время, есть несколько моментов, которые требуют вашего внимания.

Последователь. Я здесь не для того, чтобы выигрывать конкурс по популярности. Я хочу работать и делаю свою работу хорошо. Если у кого-то есть жалобы, это потому, что они не могут понять логики, на которой построена система, и обвиняют в этом меня. Что я могу сделать, если они слишком тупы для того, чтобы разобраться?

Лидер. По правде говоря, сейчас со мной вы ведете себя точно так, как, по моим наблюдениям, и с клиентами. Я пытаюсь сказать вам кое-что, а вы не слушаете меня, потому что слишком заняты самозащитой и унижением других. У меня возникает такое ощущение, что меня не слышат. А если так себя чувствую я, хотя у нас *хорошие* отношения, можете ли вы представить, как чувствуют себя клиенты?

Последователь. Я внимательно слушаю.

Почему смена поведения пойдет последователю на пользу

Лидер. Вы — еще молодой человек, и впереди вас наверняка ждет долгий путь по карьерной лестнице. Даже если умение эффективно управлять отношениями не поможет вам прямо сегодня, оно точно пригодится вам в будущем. Если вы посмотрите на нашу компанию, то увидите, что далеко не всегда повышение получают технически грамотные работники. Мне бы ужасно не хотелось, чтобы в будущем вас ограничивала неспособность действовать в максимально широком диапазоне навыков.

Как достичь этого поведения

Лидер. Для начала давайте определим несколько конкретных направлений, в которых вы можете начать действовать уже сегодня. Я не говорю, что являюсь экспертом в этом

вопросе, поэтому с радостью выслушаю, что, как вы думаете, можно сделать для решения упомянутой проблемы.

Последователь. Ну, мне кажется, будет не так уж трудно почаще держать рот на замке и слушать.

Лидер. Слушать других не так просто, как кажется на первый взгляд. Однажды я даже прошла специальные курсы, на которых учат активному слушанию. Вам это было бы интересно?

Последователь. Конечно.

Лидер. Хорошо, уточните у менеджера по кадрам, когда запланированы следующие курсы. Еще одна вещь, которая может действительно помочь, — это спрашивать людей, чувствуют ли они, что вы их слушаете. Проведите такие эксперименты на людях, которым доверяете. Главное здесь — выяснить, не как по ходу разговора чувствуете себя *вы*, а как чувствуют себя другие. Кроме того, как, по вашему мнению, можно уменьшить количество используемых вами жаргонизмов, которые приводят других в замешательство?

Последователь. Это будет сложнее. Я пока точно не знаю, что здесь придумать.

Лидер. Могу я предложить вам некоторые рекомендации?

Последователь. Безусловно.

Лидер. Однажды мне кто-то дал совет объяснять все так, словно я говорю с десятилетним ребенком. Постарайтесь и вы использовать максимально простые термины, насколько это возможно. Если вдруг окажется, что люди быстро все схватывают, начните немного усложнять. А если объединить этот подход с умением активно слушать, вы будете точно знать, когда люди следят за вашей мыслью, а когда нет.

Последователь. Да, это стоит попробовать.

Лидер. Именно об этом я и прошу. А теперь давайте поговорим об отношениях. Что, по вашему мнению, вы могли бы делать иначе в этой связи?

Последователь. Моя жена тоже постоянно на это жалуется. Она считает, что я слишком увлекаюсь техникой и работой на компьютере дома и не уделяю ей достаточно внимания. Ведь чаще всего я не отвлекаюсь на малозначительные разговоры.

Лидер. Для начала вам достаточно уяснить необходимость перемен. Как часто вы ходите на обед вместе с коллегами?

Последователь. Во время обеденного перерыва я обычно работаю.

Лидер. Я ценю вашу самоотверженность, однако общение с людьми поможет вам лучше их узнать. Возможно, некоторым из ваших коллег действительно нужна ваша помощь в работе над проектом, но они боятся к вам обратиться, поскольку вы всегда выглядите таким занятым и неприступным. Постарайтесь выкраивать каждый день по нескольку минут, чтобы лучше их узнать, причем не только по работе. К примеру, спросите Дорин, каковы успехи в этом сезоне ее любимой команды по бейсболу. Или дайте Джо понять, как хорошо он стал выглядеть после того, как сел на диету.

Последователь. Я даже не заметил, что он сбросил вес.

Лидер. Именно об этом я и хотела сказать. Вы настолько напряженно работаете, что на самом деле не видите тех, кто вас окружает. Идея здесь в том, чтобы наладить дружеские отношения с людьми, которые могут помочь вам действовать эффективнее. Я думаю, поработав над тремя вещами, которые мы только что обсудили, вы действительно сможете преуспеть. Ключом к этому станут активное слушание, простота объяснений и выделение времени для отношений. Не забудьте, что я всегда готова помочь вам всеми возможными способами и сообщить

о том, что у вас получается. Я достаточно беспокоюсь о вас и мечтаю увидеть, как вы добьетесь успеха. Обещаете ли вы мне сделать усилие и совершить прорыв?

Последователь. Я постараюсь.

Лидер. Прекрасно. Почему бы нам тогда не встретиться снова через две недели, чтобы проверить полученный результат?

Последователь. И сделать это после обеда?

Лидер. Вы быстро схватываете!

В этом примере лидер на самом деле моделирует поведение, которого ожидает от последователя. Она выслушивает его, демонстрирует заботу о нем как о человеке и разбивает свое послание на простые поведенческие компоненты. Она даже использует поведение этого человека как возможность для обучения, например, в своем комментарии "У меня возникает такое ощущение, что меня не слышат". Теперь лидер должен продолжить наблюдение за последователем, который постарается внести в свое поведение необходимые изменения. Последователь почти наверняка захочет остаться таким, как он есть. Однако увидев, что последователь на грани желаемых перемен, лидер сможет подкрепить его усилия при помощи устной или письменной похвалы. Если они вместе окажутся в ситуации, когда последователь будет употреблять слишком много жаргонизмов или не слушать других, — это тоже хорошо. У лидера будет отличная возможность позже привести ему больше тренерских примеров и советов.

Предварительная подготовка к работе тренера часто представляет собой этап, который полностью недооценивается, но оказывает большое влияние на ход беседы. Без подготовки вас гораздо легче могут сбить с толку комментарии последователя или излишние опасения. Подготовка дает определенную уверенность в себе. Если необходимо, можно даже разыграть сценарий в ролях с вашим другом или мужем. Получите отзыв о том, как вы можете действовать более эффективно. Главное — позвольте проявиться в вашем послании искренней

заботе о последователе. Как выразилась одна женщина во время семинара по тренерству, "Будьте жесткими к проблемам, но мягкими к людям".

Когда тренинг не работает

Меня часто спрашивают: "Неужели все эти тренинги действительно работают?" Все зависит от того, что подразумевать под словом *работают*. Если на самом деле вопрос звучит как "Заставляет ли тренинг людей делать то, что я хочу, и так, как я хочу?", тогда ответ точно отрицателен. Тренинг для этого не предназначен. Он предназначен для того, чтобы помогать людям развивать их сильные стороны. Он призван вырабатывать альтернативное поведение, позволяющее выполнять их обязанности на должном уровне, причем совсем не обязательно так, как *вы* бы это делали.

С другой стороны, вот что по этому поводу говорит Билл Уолш — бывший главный тренер футбольной команды *San Francisco 49ers*. В любой команде игроков всегда будет одна или две суперзвезды, отлично действующие практически без ваших наставлений. Положительное подкрепление и небольшая коррекция здесь и там — вот и все, что им нужно, чтобы показывать великолепные результаты игры. В команде будет еще один или два игрока, которые в результате целенаправленной работы тренера в некоторых стратегических областях могут выйти на уровень суперзвезд. В общей массе будет также три или четыре игрока, которые никогда не станут суперзвездами, но при регулярных тренировках смогут играть хорошо и надежно. Это люди, которым потребуется больше всего вашей тренерской энергии. И наконец, всегда будет один или два человека, отдачи от которых не дождаться, что бы вы ни делали и сколько бы с ними ни занимались.

Единственный способ узнать, принесет ли тренинг положительный результат, — начать тренировки своих последователей. Предсказать, как тот или иной человек на них отреагирует, невозможно; вы просто должны этим заняться. Только *после*

того, как тренинг (а иногда и техническое обучение) начнется и не сработает, можно будет приступить к чему-то другому. Тогда вы должны будете вернуться к изучению вариантов того, что британцы называют “освобождением людей для поиска новых возможностей”. Я убеждена, что если вы тренируете людей добросовестно, то и крайние меры в виде исключения игрока из команды будете принимать по справедливости. Я называю этот процесс “принятие решения, глядя в зеркало”. Если вы сможете спокойно смотреть на себя в зеркало утром после исключения, то, скорее всего, вы максимально помогли последователю измениться к лучшему. Требуемые перемены просто не уложились в рамки его возможностей или желаний.

Теперь пришло время перейти к особенно сложной части: к разговору с людьми о том, что они не соответствуют допустимым стандартам и им пора подыскать себе другую работу. За более чем двадцатилетнюю деятельность в сфере управления персоналом я обнаружила интересную закономерность. Когда вы разочаровываетесь в работниках, они обычно чувствуют то же самое, но не знают, что с этим делать. Работа тренера предусматривает не только повышение эффективности работы, но и направление людей по ходу их карьеры. Однако этим, опять-таки, сложно заниматься, если не построить с ними доверительных отношений.

Готовить того или иного человека к смене работы нужно с максимальной степенью уважения и сочувствия, чтобы окончательное решение оставалось за ним. В этом случае финальный разговор часто вызывает чувство облегчения как у лидера, так и у последователя. Если вы как тренер поработали на совесть, для вас не будет никаких сюрпризов. Я убеждена, что люди не оправдывают возложенных на них ожиданий не потому, что глупы или лишены способностей. Обычно они просто занимаются не тем, чем хотят, или их собственные ценности не совпадают с ценностями лидера или организации. Вот почему так важно, чтобы при подготовке человека к смене работы общение с ним не сводилось к поиску виновных. Оно должно помочь этому человеку найти более удобную ситуацию, в кото-

рой бы максимально использовались его уникальные таланты и интересы. Ниже приведен пример такого общения.

Лидер. Крис, я хочу поговорить с вами об эффективности ваших действий. На протяжении всего прошлого года мы вместе работали над достижением ряда конкретных целей. К сожалению, я разочарована, поскольку вы просто не делаете то, о чем мы с вами договаривались, и я не знаю, что еще могу сделать, чтобы помочь вам. А как вы относитесь к сложившейся ситуации?

Последователь. Я пытался. Я действительно пытался. Однако делать то, что мы обсуждали, для меня совершенно неестественно. Я чувствую себя так, словно меня просят быть тем, кем я не являюсь.

Лидер. Я понимаю, как вы себя чувствуете. У вас, безусловно, есть много сильных сторон, которые я ценю, но их недостаточно, чтобы обеспечить долговременный успех. Чтобы быть успешным в этой организации, вы действительно должны стать более гибким и многогранным. Я думаю, это справедливо в большинстве ситуаций, но, поскольку вы не хотите меняться, вам лучше подыскать должность, которая позволит вам оставаться в своей зоне комфорта.

Последователь. Вы что, увольняете меня?

Лидер. Я говорю, что вы не достигли целей, которые мы поставили вместе, по поводу которых вы взяли на себя обязательства и над которыми мы работали больше года. Теперь нам с вами пришло время обсудить, как вы собираетесь перейти на другую работу. Я знаю, что вы расстроены не меньше, чем я, и хочу помочь вам найти место, которое позволит вам себя реализовать.

Последователь. Так что же это значит?

Лидер. Это значит, что я хочу, чтобы мы определили дату вашего ухода и поговорили о том, как я могу помочь вам в новом трудоустройстве.

Последователь. Я и не думал, что это так серьезно.

Лидер. Не понимаю, как вы могли этого не видеть. Я была абсолютно прямолинейна на каждом шаге нашего пути. У нас даже были тренинги и два последних обзора эффективности, которые показали, что ваша работа не отвечает стандартам. Теперь же я хочу, чтобы вы пошли домой — оставшееся на сегодня время вам будет оплачено. А завтра приходите готовым обсудить то, чем бы вы хотели заниматься. Если у вас есть резюме, возьмите его с собой, а я попрошу одного своего друга, который дает консультации по трудоустройству, его подкорректировать. Он наверняка порекомендует вам поискать работу вместе. Я также оплачу вам время для посещения собеседований. Я действительно хочу помочь вам найти то место, где вам будет лучше. Я знаю, что хороших вакансий на рынке труда не так много, поэтому сохраню за вами зарплату на два месяца или до тех пор, пока вы не найдете новую работу. Если хотите, я могу сразу выплатить вам выходное пособие за два месяца, и пятница станет вашим последним рабочим днем. Как видите, выбор я оставляю за вами. В принципе, возможен и такой вариант, что вы во что бы то ни стало решите остаться работать у нас. В этом случае вы будете обязаны реализовать поставленные цели и поддерживать свой профессионализм.

Думаю, вы уловили идею. Позволять людям сохранить лицо и искать выход из непростой ситуации, который устроил бы обе стороны, важно не только для работника, но и для лидера и организации в целом. Если обращаться с последователями справедливо, с уважением и достоинством, можно снизить вероятность нежелательных последствий или юридических проблем, связанных с увольнением.

Таким образом, работа тренера призвана предоставлять другим возможность достижения успеха. Причем речь идет не только о том, что они делают в данное время, но и о том, чего

они еще не делают, но могут делать. Представим, что лидеры интуитивно понимают, что их последователи не удовлетворены своей работой в некоем комитете, компании или неприбыльной организации. В этом случае они должны тренировать людей в том направлении, которое рано или поздно поможет лидеру, последователям и организации продвинуться вперед. Тренерам, которые наладят с последователями крепкие и доверительные отношения, сделать это будет гораздо проще.

Позвольте мне закончить эту главу тестом, который можно использовать для оценки вашего нынешнего уровня тренерских способностей. Если вы достаточно смелы, можете предложить анонимно ответить на его вопросы своим последователям, чтобы узнать и их точку зрения. После небольшой корректировки этот тест можно использовать даже для ваших детей или других людей, для которых вы просто обязаны быть тренером или лидером.

Оценка эффективности работы тренера

Шкала оценивания

1 — *почти всегда*

2 — *обычно*

3 — *иногда*

4 — *редко*

Как часто вы делаете следующее.

______ 1. Регулярно и неформально рассказываете людям о том, как они работают

______ 2. Предоставляете людям немедленный отзыв об их достижениях (как положительный, так и отрицательный)

______ 3. Уделяете время анализу конкретного поведения ваших последователей, которое способствует или препятствует их эффективности

______ 4. Говорите людям, что именно в их поведении необходимо изменить и каким должно быть желаемое поведение

______ 5. Знаете цели и интересы своих последователей

______ 6. Уделяете время непринужденному общению со своими последователями

______ 7. Знаете о личной жизни своих последователей достаточно для того, чтобы понимать ее влияние на эффективность работы

______ 8. Чувствуете себя комфортно, лично указывая последователям на их поведение, которое считаете недопустимым, неэффективным и даже вредным

______ 9. Знаете, чем каждый из ваших последователей больше всего гордится

______ 10. Налаживаете индивидуальные отношения со своими последователями

______ 11. Указываете своим последователям сильные и слабые стороны, чтобы они могли найти их у себя

______ 12. Прислушиваетесь к чувствам, идеям или сомнениям отдельных людей

______ 13. Помогаете последователям в их стремлении развить свои сильные стороны и укрепить слабые

______ 14. Чувствуете себя комфортно, выступая в роли беспристрастного слушателя, когда ваши последователи рассказывают о личных проблемах

______ 15. Думаете, что последователи верят, что вы действуете в их главных интересах

______ 16. Адаптируете свой тренерский стиль для достижения конкретных уровней навыков и удовлетворения нужд отдельных людей

______ 17. Создаете крепкие команды, члены которых дополняют сильные стороны друг друга

______ 18. Ставите реалистичные цели и задачи как для отдельных людей, так и для команд

______ 19. Поощряете последователей брать на себя персональную и командную ответственность за достижение общих целей организации

______ 20. Делегируете получение желаемых результатов, не пытаясь контролировать процесс

А теперь давайте подсчитаем баллы. Сколько там у вас получилось после ответов на все вопросы? В принципе, в данном

варианте теста чем счет меньше, тем лучше. Воспользуйтесь приведенными ниже пояснениями, чтобы понять, насколько эффективны ваши нынешние тренерские усилия.

Если ваш счет составляет...

20–30 баллов. Вы достигли высоких результатов тренерской работы. У вас хорошо получается сообщать людям об их успехах и неудачах, а также поощрять их. Вам удается налаживать необходимые отношения, позволяющие успешно вести за собой свою команду. Вы понимаете моменты, которые я хочу подчеркнуть, и, возможно, можете сами дописать пару глав к этой книге. Отличная работа! Продолжайте в том же духе!

31–55 баллов. Вы демонстрируете умеренные результаты тренерской работы. Иногда вы, конечно, даете подчиненным необходимые и желательные для них отзывы и наставления, но на открытую конфронтацию не решаетесь. Вы боитесь углубляться в сложные моменты и серьезно разбираться в проблемах, которые беспокоят ваших людей. Будьте проще, ближе знакомьтесь со своим персоналом и позволяйте ему поближе узнать вас. Не бойтесь зайти в своем сближении слишком далеко — подчиненные сами вас остановят, если это произойдет. Чтобы стать эффективным лидером, лучше ошибиться, проявив слишком много заботы и внимания, чем слишком мало.

56–80 баллов. Вы демонстрируете низкие результаты тренерской работы. Вы работаете слишком много и слишком напряженно. Перестаньте *делать* так много и начните *представлять собой* больше. Лидерство предполагает необходимость действительно знать людей, которые вам подотчетны, и не только с формальной стороны. Важной частью вашей работы как лидера является развитие и тренировка ваших последователей. Пока вы этим не займетесь, вы будете в состоянии лишь управлять, но не вести за собой других.

Советы тренера о том, как лидеру стать тренером

39. ***Налаживайте доверительные отношения с каждым членом своей команды.*** Работа тренера строится, прежде всего, на доверии, и без него любые попытки дать людям отзыв будут рассматриваться как излишняя критичность или простое желание выжать из каждого побольше соков. На путь налаживания доверия вас выведут демонстрация искренней заботы о людях, готовность выслушивать их опасения и знание того, что для них важно.

40. ***Практикуйте правило 7:1 — семь частей положительного отзыва на каждую часть развивающего.*** Когда последователи хорошо работают над проектом, давайте им знать, что именно вам нравится и что вы особенно высоко цените. Не пропускайте незначительные, на первый взгляд, моменты, ведь вам нужно, чтобы люди хорошо делали и эти вещи. Помните три условия положительного подкрепления: оно должно быть искренним, конкретным и свободным от скрытой критики.

41. ***Четко определяйте и излагайте свои ожидания.*** Люди не умеют читать мысли, но и *не хотят* терпеть неудачи. Начните с предположения *Если они будут лучше все понимать, то и работать будут лучше*. А потому четко задавайте направление, в котором они, по вашему мнению, должны двигаться.

42. ***Оценивайте неприемлемую работу или поведение в нейтральных терминах.*** Избегайте эпитетов наподобие *ленивый*, *не командный игрок*, *неорганизованный* и *равнодушный*. Вместо этого представляйте все так, словно смотрите через объектив видеокамеры, направленной на этих людей, и описывайте, что на самом деле она может снять. Используйте модель “в пределах поля и за пределами”. Определяйте, чего они делают слишком много или слишком мало, и что камера могла бы увидеть, если бы они работали как надо.

43. ***Развивайте своих последователей.*** На протяжении многих лет я постоянно наблюдаю несколько интересных моментов. Суть одного из них состоит в том, что последователи приветствуют лидеров, которые помогают им преодолеть внутренние ограничения. Однако многие лидеры ошибочно позволяют своим людям без веских причин оставаться в их зонах комфорта. Когда те отвечают их ожиданиям, они думают: *Зачем желать лучшего?* Тем не менее хороший тренер знает, что игрокам нужно периодически подбрасывать сложные задачи. Ведь только так они смогут сохранить конкурентоспособность, мотивацию и ценность для команды и организации. Одно из наилучших заданий, которые вы можете дать последователю, — делегировать ему одну из ваших обязанностей. Только помните: *то, за что вы отвечали до делегирования, остается вашей ответственностью и после него.* Развивая людей, обязательно наблюдайте за их поведением, предоставляйте отзывы и корректируйте направление, если это необходимо.
44. ***Отличайте работу тренера от дисциплинирования.*** Выполняя работу тренера надлежащим образом, можно устранить необходимость в дисциплинировании, за исключением лишь самых вопиющих случаев. Модель дисциплинирования, которой обучены многие лидеры, призвана защищать организации от нежелательных помех, а не создавать выдающихся работников. Поэтому использовать ее нужно как крайнее средство. Постоянный же и последовательный тренинг позволяет хороших игроков сделать еще лучшими.
45. ***Тщательно готовьте свое тренерское общение.*** Даже небольшая предусмотрительность и предварительная подготовка помогают сделать работу тренера более эффективной. Каждое "тренерское общение" должно включать в себя анализ трех моментов: *какое*, *почему* и *как*. Оно должно описывать, какое поведение неприемлемо, почему

смена поведения пойдет человеку на пользу и как можно успешно достичь цели.

46. ***Используйте внутренние обзоры эффективности работы как предпосылки к работе тренера.*** Одной из грубейших ошибок, которые допускают лидеры, является внезапное предоставление последователям развивающих отзывов. Некоторые лидеры включают такие отзывы в плановые обзоры эффективности работы, до того не говоря о них ни слова. Между тем вы можете избежать этого довольно просто. Достаточно лишь взять стандартную форму обзора эффективности работы организации, заполнить ее и использовать для обсуждения важных моментов по ходу тренинга. Заверяйте последователей, что это не то, что пойдет в их личные дела, а что вы просто хотите подчеркнуть их сильные стороны и определить сферы, которые еще нуждаются в развитии.

47. ***Готовьте тех, кто не соответствует своей нынешней работе, к тому, что им придется покинуть организацию или занимаемую должность.*** Люди обычно не оправдывают ожиданий не потому, что глупы или ленивы; они просто хотят заниматься другим делом. Они могут иметь ценные таланты, которые недостаточно используются или вообще не нужны для данной работы. Оставив таких людей в команде, можно создать моральные проблемы для остальных членов. Поэтому используйте навыки тренера, чтобы определить занятия, которые им больше по душе, и помочь им достойно освободить занимаемые должности.

48. ***Оттачивайте свои навыки тренерской работы.*** Как и любое другое дело, тренерскую работу можно освоить и просто необходимо практиковать, чтобы научиться использовать ее уверенно и компетентно. Начните с честной оценки своих навыков тренера и выяснения того, что требуется от вас другим людям. Затем постарайтесь узнать о работе тренера как можно больше, посещая семинары,

читая книги и совершенствуя навыки, представленные в этой главе.

49. *Прочитайте книгу Жана-Франсуа Манзони и Жана-Луи Барсу* **Синдром установки на неудачу: как хорошие менеджеры заставляют хороших работников терпеть неудачу.** О чем эта книга, понятно из ее названия. Она будет интересна вам в любом случае — возглавляете ли вы команду сотрудников корпорации или всего лишь группу волонтеров. На ее страницах авторы приводят примеры реальных способов, которыми можно саботировать даже самые благие намерения своих последователей.

Глава 6

Лидерство команд: от родительского комитета до совета директоров

Командная работа — это то, что делает обычных людей способными на достижение необычных результатов.

Пат Саммит, главный тренер команды Университета Теннеси Lady Vols

Вы уже вели за собой команду, если делали следующее.

- Воспитывали или сейчас воспитываете детей
- Возглавляли некий комитет или рабочую группу
- Организовывали обед в складчину
- Создавали книжный клуб
- Ставили спектакль в самодеятельном театре
- Собирали людей на политические акции

Женщины понимают концепцию командной работы на фундаментальном уровне. Даже если вы никогда не занимались спортом и не руководили отделом, я убеждена, что вам приходилось координировать усилия группы людей, чтобы достичь общей цели. Тогда как мужчины просто знают, что командная работа является залогом долгосрочного успеха, у женщин есть гораздо больше навыков, необходимых для ее выполнения. У них есть понимание честной игры, желание организовывать группки по интересам, способность раскрывать индивидуальные таланты других и готовность признавать собственные ошибки. Все это, безусловно, позволяет нам с вами развить замечательную способность — быть сильным лидером команды.

Женские навыки построения команд чаще всего проявляются в работе небольших сообществ, благотворительных и неприбыльных организаций. В числе прочих можно назвать Ассоциацию родителей и учителей, а также организацию "Матери против вождения в нетрезвом виде". Сюда же относятся американский Красный Крест и Федерация по планированию семьи. Все эти организации основаны и до сих пор возглавляются женщинами. Все они начались с *ви*дения, воплотить которое помогло грамотное использование талантов других людей.

Пожалуй, лучше всего рассмотреть роль женщин как создателей команд можно на примере Лиги взаимопомощи. Основанная в 1894 году Анной Бэннинг, сегодня это известная и активно действующая неприбыльная организация. Ее программная задача звучит как "обеспечение и выполнение действий в рамках общественных благотворительных проектов". Практически вся работа в ней выполняется добровольными членами, которых насчитывается 24 тысяч в 117 отделениях по всей Америке. Широко известна общенациональная программа Лиги под названием "Школьный звонок". Ежегодно она обеспечивает новой одеждой и наборами для здоровья и гигиены 135 тысяч детей школьного возраста из малоимущих семей. Я познакомилась с сотрудниками этой организации, когда выступала с лекцией по лидерству на их ежегодной конференции. Энергия, энтузиазм и организаторские способности женщин, которых я там встретила, позволили мне по-новому взглянуть на то, чего может достичь преданная идее команда с хорошим лидером. Джуди Маллин, президент Лиги, любезно выделила время, чтобы поделиться со мной секретами лидерства команды добровольцев. В принципе, то же самое вы должны делать в любом случае, лидером какой бы группы ни являлись. Однако сначала я спросила ее, как она стала лидером.

Я никогда не думала о том, чтобы быть лидером. Я была членом студенческого самоуправления в университете и президентом ряда добровольных организаций, но всегда видела

себя лишь участником процесса, а не лидером. В любом новом деле я просто давала увлечь себя процессу, что меня вполне устраивало.

Однако с годами я усвоила, что для того, чтобы повести за собой ту или иную команду, нужно начать с общей цели. Нужно убедиться, что все двигаются в одном направлении. При этом люди имеют разные таланты. Как лидер я должна собирать эти таланты и способности, а затем укладывать их в масштабную мозаику. Вы не сможете делать это хорошо, пока четко не определите свои ожидания и не установите нормы, объяснив всем вокруг, чего от них ждут и кто за что отвечает. Моя работа облегчается тем фактом, что в организации есть хорошо развитая инфраструктура, хорошие тренинговые программы и возможности для взаимодействия. Все эти факторы укрепляют целеустремленность членов команды, поскольку те знают, что, если им потребуется помощь, за спиной будет надежная поддержка. В этом ключ к успеху. Как только люди узнают, что у них есть поддержка, они понимают, что могут достичь нужной цели. Я сама проделала немало того, о чем раньше и мечтать не могла, поскольку знала об имеющейся у меня поддержке.

Как-то одному местному отделению нашей организации понадобился казначей, а никто из сотрудников не спешил выйти вперед и занять это место. Тогда я сказала, что, если ни одна живая душа этого не сделает, это сделаю я. Ситуация была для меня абсолютно новой и оказалась самой сложной в моей практике лидера. Тем не менее сообща нам удалось обновить финансовую систему, которая действительно в этом нуждалась. Хотя я была инициатором и лидером этого проекта, я бы не смогла сделать все сама. Я обучалась шаг за шагом по ходу работы. Ведь если лидер не учится постоянно, он просто не может быть эффективным.

Я также очень верю в регулярное деловое общение, поскольку оно создает у людей ощущение взаимосвязи. Ради достижения успеха лидеры обязаны налаживать связь между членами команды и поощрять их общение. Я часто говорю об этом людям и стремлюсь дать им понимание того, что одним членам всегда необходимо знать, над чем работают в это время другие.

Если бы меня попросили дать несколько рекомендаций для молодых лидеров, я сказала бы следующее: побольше читайте о лидерстве, будьте открытыми, задавайте вопросы и не бойтесь нового. Если вы думаете, что ту или иную вещь нужно сделать, то обязательно пробуйте. Когда что-то не работает, пытайтесь определить, как заставить это заработать. Награда может быть просто невероятной.

Путь лидерства Джуди похож на путь многих других женщин. Она начала с лидерства над небольшими группами. Столкнувшись же с новыми возможностями, она поняла, что это полезный опыт, который нужно использовать. Будучи лидером одной из крупнейших и наиболее уважаемых в стране организаций, она, в первую очередь, фокусируется на важных моментах. Важными же для нее являются *четкая цель*, *ясно выраженные ожидания*, *использование талантов отдельных членов* и *постоянное деловое общение*.

Развитие командной работы

Пат Саммит, главный тренер женской команды Университета Теннеси *Lady Vols*, добилась за свою карьеру свыше 880 побед. Ее действительно можно назвать "самым выигрывающим" баскетбольным тренером колледжей — как среди мужчин, так и среди женщин — в истории спорта. Тренер Саммит хорошо знает, как готовить победителей. Двенадцать ее игроков доросли до олимпийской сборной, а двадцать стали впоследствии

профессиональными баскетболистами. В какой бы области вы ни были лидером, вам есть чему у нее поучиться. Вот, как она описала секрет собственного успеха в своей книге *Reach for the Summit*.

> *Командной работе нужно учить. Вы не можете просто смешать в кучу разных людей и назвать их командой. Вряд ли можно ожидать, что они будут действовать как один. Никакая организация не добьется успеха без командной работы, сколько бы суперзвезд у вас ни было. Я готова говорить о командной работе, пока у меня не пропадет голос. Без стимула люди просто не будут последовательно взаимодействовать. Но если вы сможете нащупать реальный стимул для командной работы, развить ее в одночасье станет для вас гораздо легче. Командная работа — это не вопрос убеждения вас самих и ваших коллег отложить личные амбиции ради общего блага. Это вопрос осознания, что ваши личные амбиции и амбиции команды представляют* одно и то же. *В этом и заключается главный стимул.*

Эти слова дают представление о том, как тренер Саммит добилась стольких побед за свою карьеру. Тренируя новых лидеров, я всегда говорю им, что самое первое, что они должны сделать, — четко оговорить свои ожидания от командной работы. Лично я делаю это не только со своей командой в *Corporate Coaching International*, но даже когда работаю в том или ином комитете, причем необязательно в роли лидера. Вы начинаете с создания набора *совместно разработанных и согласованных* принципов поведения команды. Вы говорите команде: "Одним из особенно важных для меня моментов является наша совместная деятельность как команды. Чтобы ее добиться, нам необходимо выработать определенные правила нашего взаимодействия". Поначалу у вас, правда, может быть несколько белых пятен. Поэтому будьте готовы объяснять, что цель этих правил — создать условия для максимального раскрытия потенциала всех членов команды и обеспечить их взаи-

мовыгодное участие в совместной работе. Возможно, вам придется начать с собственных идей о том, как должна себя вести команда. Главное — следите, чтобы это не был список *для вас*, в который бы вошли первые попавшиеся правила и принципы. Это должен быть список *для команды*.

Вот ряд пунктов, которые обычно включаются в такой список правил.

- Собрания начинаются и заканчиваются вовремя
- От всех и каждого ожидается активное участие
- Изначально плохих идей не существует — все, что выкладывается на стол, подлежит обсуждению
- Каждый планирует время, на протяжении которого будет говорить
- Обязательно предоставляется слово молчаливым членам команды
- Мобильные телефоны, карманные компьютеры и пейджеры на время собрания выключаются
- Действует правило Лас-Вегаса: *То, что говорится и делается здесь, здесь и остается* (если не получено разрешение на другое)
- Каждый член команды помогает коллегам в достижении общих целей
- Пустые претензии не принимаются — все должно сопровождаться вариантом решения или просьбой о помощи в его поиске
- Собрания команды посещают все, кроме тех, кто занят срочными делами, связанными с бизнесом

Как только команда составит такой список, его нужно напечатать на блокнотах, плакатах или другим способом сделать заметной и неотъемлемой частью общих собраний. Это даст членам команды понять, что вы серьезно настроены придерживаться этих правил. Одновременно это даст вам инструмент, который можно будет использовать для измерения эффектив-

ности работы команды. А когда дело касается индивидуальных или командных действий, *что вы оцениваете, то и получаете.* В случае, если вы — официальный лидер команды, нужно также сообщить членам, что их эффективность отчасти будет оцениваться по степени их вклада в общий успех. Если отдельные члены команды решат, что собрания не важны, и перестанут их посещать, будет честно предупредить их о несоответствии вашим ожиданиям. Если же они и после этого не воспримут вас всерьез, эту проблему нужно будет поднять во время обзора эффективности работы как такую, которая требует исправления и развития. Как лидер вы должны требовать от своих последователей ответственного отношения к соблюдению правил. Если этого не делать, люди будут думать, что на самом деле вас данная тема не особенно волнует. И я гарантирую, что в командной работе скоро появятся ошибки, а рано или поздно наступит полный крах.

Когда вы возглавляете команду, работающую над конкретным проектом, определить способы, которыми люди могут действовать сообща, довольно просто. Когда же вы возглавляете отдел с разнообразными функциями, все может быть немного сложнее. Позвольте мне привести один пример. Роберта — председатель правления неприбыльной организации. Члены правления возглавляют комитеты по различным функциям организации, включая финансы, поиск спонсоров, связи с другими компаниями и общественностью. Каждый комитет отвечает за выполнение этих функций надлежащим образом. Если бы Роберта не переживала за командную работу, то могла бы позволить всем комитетам действовать независимо и просто представлять правлению отчет о своей работе. Но она понимает, что эффективные компании используют синергию для максимизации коллективной мудрости и навыков команды. Суть синергии заключается в том, что коллективная энергия, мудрость или результат работы команды превосходит простую сумму их составляющих. Это тот случай, когда $1 + 1 + 1 + 1 + 1 \neq 5$. На самом деле результат получается гораздо бо́льшим.

Для достижения этой синергии Роберта и взаимодействует с другими членами правления, чтобы определить взаимозависимые цели. В частности, речь идет о совместном пересмотре маркетинговых материалов и сотрудничестве комитетов по связям с общественностью и с корпорациями. Точно так же членам финансового комитета необходимо знать, когда поступят деньги спонсора, чтобы контролировать систему получения взносов. К участию в рекламных кампаниях должен быть подключен каждый комитет. Это позволит гарантировать, что послания, исходящие от правления и организации, неразрывны и ни в чем не перекрывают друг друга. Помимо прочего, это исключит возможность левой руки не знать, что делает правая.

Значительная часть создания командной синергии исходит из четко определенных ролей и обязанностей, а также постоянного общения между группами внутри отдела. Роберта получает от собраний правления большую пользу, обеспечивая постоянный поток информации в пределах всей компании. К сожалению, многие лидеры не способны понять цель командных собраний и того, как их использовать в построении сплоченной команды.

Управление собраниями

Одной из причин, по которым люди ненавидят собрания, является то, что многие лидеры команд плохо представляют, как сделать эти собрания эффективными и продуктивными. Нет ничего более раздражающего, чем иметь кучу работы и быть вынужденным просиживать бесконечные часы на непродуктивных сборищах. Или покидать свой дом холодным вечером и ехать через весь город только для того, чтобы посетить собрание волонтеров, на котором не принимается никаких важных решений. Поэтому постарайтесь запомнить, что собрания команд обычно призваны решить перечисленные ниже задачи.

- Позволить лидеру команды поделиться важной информацией с остальными

- Поощрить членов команды поделиться важной информацией друг с другом
- Обновить данные о состоянии основных проектов
- Дать команде возможность решить проблемы, которые беспокоят всех ее членов
- Создавать условия для налаживания взаимозависимых отношений, помогающих команде достичь ее коллективных целей

С учетом всего этого давайте теперь рассмотрим некоторые подсказки, призванные помочь вам эффективно проводить собрания команд.

ЭФФЕКТИВНЫЕ СОБРАНИЯ КОМАНД

Что делать	*Чего не делать*
Готовьте повестку дня заранее, предлагая новые темы для обсуждения перед каждым собранием	Не приходите на собрание без подготовки
Придерживайтесь основных правил, гарантирующих членам команды безопасность выражения их мыслей	Не позволяйте, чтобы в обсуждении доминировали один или два человека
Устанавливайте временные рамки для каждого вопроса повестки дня	Не позволяйте продолжать обсуждения, не имеющие отношения к теме
Выделяйте в повестке дня время, чтобы подробно рассмотреть каждую из заявленных тем	Не превышайте ранее запланированное время
На каждом собрании держите под рукой большой перекидной плакат или доску для маркера	Не доверяйте всю важную информацию, цифры и идеи исключительно своей памяти
Периодически чередуйте роли секретаря, контролера времени и посредника между идеями	Не думайте о том, что именно *вы* отвечаете за собрание, а распределяйте обязанности ради успеха всей команды
Собирайтесь не реже, чем раз в две недели и делайте время собраний священным для команд отдела	Не отменяйте собрание в последнюю минуту или потому, что не все могут прийти

Что делать	Чего не делать
Используйте графики состояния проекта, чтобы отслеживать прогресс по ключевым моментам	Не расходуйте драгоценное время собраний на то, чтобы люди просто рассказывали о своей повседневной работе
Начинайте и заканчивайте вовремя	Чтобы начать собрание, не ждите, пока придут все
Переносите моменты, которые нельзя рассмотреть в выделенное время, на потом и комбинируйте их с новыми в повестке дня следующего собрания	Не зацикливайтесь на темах, которые лучше обсудить с членами команды позже и наедине

Какой должна быть хорошая повестка дня? Ниже приведен образец, который вы можете легко перекроить под уникальные нужды вашей команды. Для каждой большой темы можно использовать подразделы, чтобы осветить все важные для вас моменты, а также моменты, которые предложены членами команды, с обязательным указанием времени. Например, если люди хотят обсудить конкретную проблему, они должны указать, сколько времени это займет. Указание временн*ы*х рамок и четкое их соблюдение просто необходимы для гарантии того, что собрание пройдет эффективно и закончится вовремя.

ПОВЕСТКА ДНЯ СОБРАНИЯ КОМАНДЫ ОТ 22 ИЮНЯ

9:00 Отчет лидера команды

Здесь вы предоставляете информацию о том, что происходит в организации важного для членов команды. Как правило, эта информация появляется после встреч, которые вы проводите, или поступает из источников, к которым другие члены могут не иметь доступа. К примеру, ваш отчет может быть посвящен новым сотрудникам, смене направления организации, новым клиентам или потребителям. Его темами могут быть новые системы, которые предстоит внедрить в работу организации, или поручения высшего руководства.

9:15 Изучение слухов

Отдельные члены команды часто обладают информацией, не имеющейся ни у лидера команды, ни у других их коллег. Это может быть просто знание о том, что у кого-то сегодня день рождения, или интересная сплетня, которой они хотят поделиться. Выделив в повест-

ке дня всего пятнадцать минут, вы позволите команде обменяться общей информацией, имеющей для них значение.

9:30 *Отчет о состоянии проекта*

Представленный ниже "Отчет о состоянии проекта" позволяет составить представление о прогрессе и препятствиях на пути к *общим* целям. Это время не для того, чтобы ходить кругами по комнате и обсуждать с каждым его работу. Это было бы ошибкой, допускаемой многими менеджерами, которые лишь отвлекают членов команды от главного. Подробное обсуждение индивидуального прогресса на пути к целям — это то, что нужно проводить с каждым последователем наедине. На собраниях следует поощрять выступления только тех людей, которым есть что сообщить остальным.

10:00 *Совместное решение проблем и обмен информацией*

Этот пункт повестки дня используется для обсуждения сложных ситуаций, с которыми, возможно, столкнулись члены команды. Здесь идет речь о сомнениях по поводу действий команды или о том, что усвоили люди (из книг, статей или семинаров), способные принести пользу своим коллегам.

10:30 *Перерыв*

Если у вас пока нет привычки проводить собрания команды в таком формате, вашим сотрудникам понадобится время, чтобы к нему привыкнуть. Поначалу они могут не обращать внимания на повестку дня, но если обнаружат, что в ней нет времени на обсуждение всего подряд, то очень скоро научатся ею пользоваться. Если окажется, что в ней не хватает времени для обсуждения конкретной темы, повестку дня можно будет переписать для следующего собрания. Если же окажется, что некоторые вопросы имеют для одних членов команды большее значение, чем для других, эти люди должны будут согласиться на отдельную встречу.

Представленный ниже "Отчет о состоянии проекта" можно использовать как шаблон для охвата основных обязанностей команды, требующих обсуждения на собраниях. Вы легко можете откорректировать его для соответствия своим нуждам, однако он формирует фундамент прогресса и помогает определить сферы, которым нужно уделить больше внимания. Отдельные пункты должны оставаться в отчете до полного

завершения работы по ним, сменяясь новыми в процессе вашего продвижения вперед. По сути, отчет должен обновляться после каждого собрания.

ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА

Проект	*Ответственные*	*Ожидаемая дата выполнения*	*Текущее состояние*	*Другое*
Дизайн маркетинговых материалов	Крейг и Эрика	30 августа	Дизайнер представил первые макеты Типография дает оценку	
Разработка систем финансового учета	Питер и Крис	15 сентября	Запланировано собрание менеджеров отдела	Ожидается одобрение вице-президента по финансам
Выездное собрание отдела	ЛаШоун, Дэвид и Ким	12 октября	Подписан договор с гостиницей Ответственные готовят программу опроса команды Вопросы будут розданы на следующей неделе	

Недоверчивые команды

Лидеры команд часто приглашают меня, чтобы помочь им восстановить доверие людей, с которым возникли определенные проблемы. При этом они обычно недоумевают, откуда подобная нехватка доверия вообще могла появиться. Что я могу сказать по этому поводу? На самом деле недоверчивые команды не образовываются сами по себе — как правило, они создаются самими лидерами. Истоки недоверия нужно искать там, где лидеры не говорят о своих ожиданиях от командной

работы и поощряют конкуренцию между отдельными людьми. Они не выделяют времени на индивидуальные или коллективные встречи с членами команды и позволяют проблемам усугубляться. Вы и сами можете легко узнать команду, не работающую на общую эффективность. Ниже приведены симптомы, которые помогут вам утвердиться в своих подозрениях.

- **Клики.** Наличие отдельных групп из числа членов команды, в которые остальные не допускаются.
- **Плохие привычки общения.** Нехватка открытости, отказ рассматривать сомнения других членов команды, нежелание внимательно их слушать.
- **Негибкость.** Строгая привязка членов команды к собственным представлениям и убеждениям, даже когда налицо доказательства обратного.
- **Нехватка уважения.** Сомнения в компетенции, знаниях или мотивах других членов команды.
- **Блокировка потока информации.** Излишний контроль информации и ее распространения.
- **Наличие скрытых мотивов.** О некоторых задачах и ожиданиях не говорят во всеуслышание и не делятся ими открыто с другими.
- **Уклонение от конфликтов.** Нехватка борьбы идей и личной конфронтации при обсуждении обоснованных опасений.
- **Злословие и клевета за спиной.** Критические обсуждения членов команды в их отсутствие.
- **Удары в спину или саботаж.** Попытки подорвать авторитет или помешать успеху других членов команды.
- **Закрытость общения.** Частичное или полное игнорирование того, кто имеет право участвовать в обсуждении, проекте или принятии решений.

- **Неуместная независимость.** Упрямый отказ обращаться за помощью к другим членам команды или стремиться к согласованию действий.
- **Слабая реализация.** Неспособность выполнять взятые на себя обязательства или оговоренные ранее действия.
- **Равнодушие.** Демонстрация отдельными членами апатии, индифферентности или невнимания к делам команды.
- **Противоречивые цели.** Выбор членами команды индивидуальных и совершенно различных направлений.
- **Бреши или пересечения ответственности.** Неправильное распределение ролей или действий.

Если некая команда, за которую вы отвечаете как лидер, демонстрирует описанные выше симптомы, то с этим явно необходимо что-то делать. И самое сложное здесь — *как* вы будете это делать. Уже тот простой факт, что у вас *имеется* нехватка доверия, приводит к ситуации, в которой члены команды скептично настроены по отношению к любым попыткам что-то изменить. Они могут думать, что уже пытались улучшить ситуацию, но никому до этого не было дела. Более того, существующее между членами команды напряжение мешает им чувствовать себя достаточно безопасно, чтобы говорить об этом. Поэтому, какие бы благие намерения (или навыки построения команды) ни были у лидера, я рекомендую поискать помощи на стороне. Лидер команды также является ее членом, а значит, также является частью проблемы — зачастую гораздо большей, чем сам предполагает. *Опытный* же внешний консультант может создать обстановку, в которой все опасения членов команды будут обсуждаться свободно, глубоко и подробно.

Если вы работаете в крупной организации, у вас может быть отдел кадров или тренингов, способный существенно помочь в решении подобных проблем. Если это так, попросите у его сотрудников помощи в разработке и реализации программы укрепления команды. Если нет, поговорите с другими лидерами из вашей отрасли, чтобы узнать о внешних консультантах,

способных помочь с развитием команды. Если проблемы вашей команды довольно серьезны, обязательно убедитесь, что выбранный консультант умеет справляться со сложными ситуациями. Это должен быть человек, который может сфокусироваться не только на поверхностных аспектах проблемы. Он должен видеть и более глубокие факторы, усугубившие проблему в самом начале, а теперь мешающие команде эффективно работать. Разработав и внедрив за свою жизнь сотни программ построения команд, я хорошо знаю, что этот процесс может быть болезнен для всех, кто в него вовлечен. И меньше всего вам здесь нужен человек, не имеющий должного опыта, чтобы помочь команде, увязшей в болоте страха, злости, напряжения и разочарования.

В принципе, вы можете предотвратить приближение к точке, за которой нет возврата, делая то, что я уже описала в этой главе. Кроме того, вы можете провести специальную оценку, чтобы измерить общий климат в команде и использовать полученные данные для ее укрепления. Представленный ниже опрос эффективности команды сравнительно прост, но дает замечательные результаты. Вот лишь несколько замечаний, связанных с проведением исследований климата любого рода.

- **Если вы хотите получить честные ответы, обязательно гарантируйте анонимность.** Позвольте людям заполнять формы опроса и возвращать их так, как им будет удобнее всего. Возможно, одни предпочтут переслать свои ответы по электронной почте, а другие решат, что максимум анонимности им даст факс или обычная почта.
- **Делитесь результатами с командой.** Если вы будете скрывать те или иные данные, люди просто не смогут вам доверять. Важной частью создания эффективной команды является готовность показать хорошее, плохое и даже ужасное, чтобы только изменить все к лучшему. Вот почему люди должны заранее знать, что их ответы увидят другие, и избегать примеров или характерных слов и выражений, по которым их можно узнать. В конце концов,

они могут сами пожелать раскрыть свое авторство конкретной части отзыва, но это должно быть их осознанным выбором.

- **Будьте готовы принять меры.** Нет ничего хуже, чем честно раскрыть свою точку зрения, а затем видеть, что ее игнорируют. Как правило, это приводит лишь к возникновению новых проблем. Ведь члены команды начинают думать, что вы не особенно хотите улучшить хорошую ситуацию или исправить плохую.
- **Сделайте построение команды приоритетом.** Меня обычно забавляет, когда мне звонит клиент, мечтающий реализовать программу построения команды за один день и в конференц-зале своего офиса. Какого рода сигнал это дает членам команды и что говорит о важности вопроса для лидера? Если вы уже беретесь за дело, то делайте его как следует. Создать спокойную и безопасную рабочую обстановку, обеспечив открытый обмен информацией, совсем непросто. Обучение людей навыкам командной работы и разработка плана "Работа — второй дом" требуют времени. Вот почему я предлагаю только двухдневные программы, которые проводятся за пределами офиса клиента. Предпочтительнее вообще проводить их настолько далеко, чтобы вернуться обратно в офис можно было не раньше, чем на следующий день.
- **Не ждите немедленных результатов.** Ваша команда не достигла того, чего достигла (хорошего или плохого), за одну ночь. Точно так же и вывести ее на новый уровень игры за одну ночь не удастся. Вот почему программу укрепления команды нужно сделать неотъемлемой частью плана ее повседневных действий.
- **Требуйте от людей отчета.** Хорошо, конечно, когда у них это получается, но программы укрепления команды не предназначены для приятных воспоминаний. Они должны приводить к *важным и продолжительным переменам* внутри команды. К сожалению, компании слишком час-

то тратят тысячи долларов на то, чтобы всем было хорошо. В результате перемен хватает примерно на два дня, а потом все возвращается на круги своя. Вот почему ваша задача как лидера — требовать от людей отчета о внедрении систем или использовании навыков, освоенных во время выездных тренингов. Запомните раз и навсегда: *что вы оцениваете, то и получаете.*

Опрос эффективности команды

Часть I

Инструкции. По условиям этого опроса все члены вашей команды работают в отделе АБВГД под руководством миссис Смит. Используя градацию от 1 (не соответствует нашей команде) до 10 (точно соответствует нашей команде), ответьте на каждый из приведенных ниже вопросов как можно более честно. Выбранный ответ обведите кружком. Ставить на этой форме свое имя не нужно — все ответы анонимны.

1. **Общение**

Члены команды свободно консультируются друг с другом, а по вопросам, которые беспокоят всю команду, проводятся подробные и серьезные обсуждения.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. **Принятие решений**

Решения сложных вопросов принимаются на основе тщательного обсуждения всех фактов и мнений. Один или два человека за всю команду не решают.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. **Противостояние проблемам**

Проблемы изучаются по мере их возникновения, регулярно и глубоко, с демонстрацией уважения к самым разным мнениям и идеям.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. **Инициатива**

Каждый член команды несет ответственность за предложение новых идей по решению общих проблем.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. **Критерии совершенства**

Стандарты и критерии, используемые для оценки эффективности и достижений, четко определены и одобрены всеми членами команды.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. **Принадлежность**

Члены команды уделяют время пониманию друг друга и помогают своим коллегам почувствовать себя частью единого целого.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. **Доверие**

Члены команды доверяют друг другу и чувствуют себя достаточно безопасно, чтобы открыто обсуждать наиболее важные для них моменты.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. **Гордость**

Члены команды излучают гордость не только за свою работу, но и за работу других.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. **Критика**

Члены команды уделяют время для предоставления друг другу отзывов (как положительных, так и развивающих) о том, как они работают вместе.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. **Независимость**

Члены команды осознают необходимость независимой работы и видят, что их индивидуальные успехи связаны с успехами всех остальных. Работает принцип: если успеха добивается один — мы успешны все; если терпит неудачу хоть один — мы проваливаемся все.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Часть II

Инструкции. Здесь вы должны будете ответить на четыре вопроса. И снова, пожалуйста, будьте откровенны, но знайте, что ваши ответы дойдут до руководства *слово в слово*. Поэтому, если вам важна анонимность, избегайте специфических слов и выражений, которые могут вас выдать.

1. Что вам нравится в своей команде больше всего?
2. Чего ваша команда может делать больше, чтобы стать еще эффективнее?
3. Чего ваша команда может делать меньше, чтобы стать еще эффективнее?
4. Другие комментарии по поводу вашей команды.

Поощрение и вознаграждение командной работы

Джан Клойд, исполнительный вице-президент *City National Bank*, имела большой опыт работы с командами — как волонтерскими, так и корпоративными. Когда я встретилась с ней впервые, примерно десять лет назад, она была президентом совета компании *Big Sisters of Los Angeles*. Позже она еще входила в совет неприбыльных организаций вроде *People Assisting the Homeless* и *Executive Women's Group* Центра охраны здоровья женщин при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Начав беседу с ней для данной книги, я первым делом спросила, чего стоит быть лидером команды волонтеров. Затем, как вы понимаете, тот же вопрос я задала по поводу команды наемных работников.

На самом деле лидерство в высокоэффективной команде начинается со страсти к работе и положительного настроя. В этом вся суть. Людям сложно не пойти за вами, если у вас есть страсть к тому, что вы делаете. Моя страсть — делать всех максимально успешными, делать

так, чтобы они действительно хотели выполнять то, что им говорят. Затем нужны четкая постановка целей, сообщение людям о ваших ожиданиях и уважительное к ним отношение. Вы просто обязаны задавать ожидания, подробно расписывая правила и план игры. Вы также должны побольше говорить о своих планах. Вы должны на примерах показывать, каких именно командных действий ожидаете от людей. Замечая же эти действия, почаще раздавайте похвалы. Ловите людей на правильном выполнении тех или иных вещей и давайте им знать, что видите это. Когда же ваши ожидания не оправдываются, просто развивайте людей в процессе работы, не устраивая большого скандала по этому поводу.

Относительно лидерства волонтеров вы должны быть уверены, что люди в вашей команде не просто видят цель, но и имеют время на выполнение возложенных на них ожиданий. Ведь они могут быть весьма целеустремленными, но не иметь достаточно времени для работы. Поэтому здесь очень важно давать людям знать, что от них требуется, а затем спрашивать, могут ли они взять на себя это обязательство. Очень часто мы думаем, что если люди говорят, что сделают, то они так же нацелены на работу, как мы, а это не так. Один из самых печальных уроков, который я усвоила как лидер, связан с ожиданием без проверки. Чем старше вы становитесь, тем больше ожидаете, что люди будут действовать определенным образом. Между тем они далеко не всегда могут сделать все так, как вам нужно. Вот почему вы в самом начале должны проконтролировать и пересмотреть всю работу, убедившись, что она отвечает вашим конкретным ожиданиям.

Джан объясняет, что, если вы хотите, чтобы отдельные люди действовали, как команда, их нужно поощрять делать одно *и* обязывать не делать другого. Обычной же практикой, которую я чаще замечаю у лидеров-мужчин, чем у женщин, является создание между членами команды конкуренции, чтобы каждый

старался работать лучше остальных. В таких организациях часто практикуются рейтинги обзора эффективности работы. Как правило, в них есть люди с высоким рейтингом, с низким и со средним. Как женщина я больше склонна к внутреннему сотрудничеству, чем к конкуренции, поэтому не в восторге от этой рейтинговой системы. На самом деле не важно, являетесь вы лидером команды из одних волонтеров, некоего комитета или отдела крупной корпорации. Члены команды всегда должны видеть *настоящих* конкурентов за пределами группы, а никак не среди своих коллег.

Если награждать людей только за их индивидуальные достижения, они, в конце концов, начнут думать, что командную работу вы цените не особенно. Многие форматы обзора эффективности работы оценивают лишь то, достигнута цель или нет, а не то, как она достигнута. Именно такой недальновидный подход заставляет многих членов коллектива выполнять работу любыми средствами. И снова повторю: *что вы оцениваете, то и получаете*. Вот почему в дополнение к правилам поведения команды у вас должен быть письменный перечень *ваших* ожиданий, связанных с командной работой. Вы должны обсуждать их с командой и оценивать людей на основе их нацеленности на выполнение этих ожиданий. Ниже приведены конкретные характеристики члена команды, которые могут представлять для вас интерес.

- Слушает других и пытается понять их чувства, прежде чем что-либо предпринять
- Эффективно планирует общение, чтобы его идеи четко воспринимались остальными
- Обращает внимание на моральный дух и чувства своих подчиненных, коллег и начальства
- Интересуется мнением своих коллег и спрашивает у них совета
- Демонстрирует интерес к достижению целей путем скорее сотрудничества, а не конкуренции

- Просит предоставлять и хорошо воспринимает отзывы о своей работе, не уходя в глухую оборону
- С готовностью помогает другим, даже когда в этом нет крайней необходимости
- Хорошо знаком с политикой организации и является ее ярым сторонником
- Обходителен и вежлив с людьми на всех уровнях
- Предлагает конструктивную критику, вместо того чтобы ругать все подряд или преуменьшать необходимость исправления
- Взаимодействует с другими

Некоторые лидеры считают, что вознаграждать за личные успехи гораздо легче, чем за эффективность всей команды. Отдельных людей вы можете похлопать по спине, повысить в зарплате или должности, дать им хороший отзыв, подарочный сертификат, премию и т.д. Но как вы поощрите и вознаградите командную работу? Проводить регулярные собрания (называя их собраниями *команды*, а не *персонала*) и выездные семинары — это, конечно, хорошо, но недостаточно. В своей книге *1001 способ поощрить работника* Боб Нельсон посвятил наградам для групп и команд целый раздел. Предварительно он пообщался с сотнями лидеров, чтобы изучить их наилучшие практики поощрения командной работы и признания работников. Вот лишь несколько рекомендаций, которые он предлагает.

- Когда команда достигнет особенно важной цели, закройте офис на всю вторую половину дня и сводите всех сотрудников сначала на обед, а затем — в кино.
- Если команда работала, как сумасшедшая, чтобы уложиться в срок, вручите всем ее членам подарочные сертификаты в салон красоты, чтобы они могли расслабиться.
- Чтобы поощрить командную работу всех служб компании, создайте специальную рабочую группу из представителей каждого отдела. Поставьте перед ней задачу по

решению проблем, разработке новых продуктов или новых систем, повышающих эффективность команд.

- Быстрое реагирование на идеи команды и немедленное их внедрение также не стоят вам ничего, а пользы могут принести много.
- Дайте членам команды фотоаппарат и попросите их снимать дух командной работы на протяжении недели. Затем устройте слайд-шоу, чтобы показать полученные кадры всему персоналу.
- Вместо того чтобы все время отмечать Работника месяца, учредите программу "Команда месяца". Наградите победителей обедом, билетами на спортивное мероприятие или подарочными сертификатами.
- Попросите всех членов команды придумать командный девиз и логотип. Затем разместите их на кофейных чашках, футболках или дорожных сумках в качестве напоминания о том, что каждый владелец этих вещей — часть единого целого.

Советы тренера по созданию хорошо работающей команды

50. ***Говорите о командной работе (причем постоянно).*** Вряд ли ваши люди будут хорошо сотрудничать только потому, что вам очень этого хочется. Обсуждать цели команды и ваши ожидания от командной работы нужно при каждой удобной возможности.

51. ***Определяйте правила для команды.*** В каждой игре есть свой набор правил, которые необходимо соблюдать. В каждой семье также есть оговоренные и не оговоренные правила по поводу поведения ее членов. Командные правила создают безопасные условия для членов команды, чтобы открыто высказываться, быть честными и вносить свой вклад в ее максимальную эффективность. Причем эти правила должны быть разработаны *вместе* с командой, а не *для* нее.

52. ***Готовьтесь к собраниям команды.*** Лидеры, которые просто являются на собрания без подготовки, вскоре обнаруживают, что члены команды перестают приходить, поскольку считают это пустой тратой времени. Проявляйте уважение к чужому времени, используя его как можно более эффективно. Хорошая подготовка к собранию включает разработку повестки дня, очерчивание того, что вы хотите сказать, и уточнение запланированных вопросов с членами команды.

53. ***Эффективно управляйте собраниями.*** Одной лишь подготовки к собраниям недостаточно. Вы также должны следить за тем, чтобы они вовремя начинались и заканчивались, не позволять доминировать одному или двум членам и контролировать время, выделенное для каждого из вопросов повестки дня.

54. ***Проводите регулярные опросы по поводу климата в команде.*** Не повторяйте ошибок, которые допускают многие лидеры, когда ждут кризиса, чтобы провести опрос эффективности команды. Это напоминает поход к консультанту по вопросам семьи и брака, когда вы со своим партнером не можете даже разговаривать. Оценка того, как члены команды видят свою работу в общем, включая лидерство, должна делаться минимум каждые восемнадцать месяцев, даже если вы не видите никаких проблем. Основной принцип здесь заключается в том, что для получения результата следует приложить усилия.

55. ***Определяйте критерии эффективности команды.*** Если бы у вас была видеокамера, тайком снимающая вашу команду, что бы вы хотели с ее помощью увидеть и услышать относительно поведения людей? Запишите эти пожелания и дайте людям знать, что просто выполнять работу — недостаточно. Их эффективность также будет оцениваться по тому, насколько хорошо они достигают менее заметных целей.

56. ***Разрабатывайте стимулы и награды за командный успех.*** Прочтите замечательные книги Боба Нельсона *1001 способ поощрить работника* и *1001 способ мотивировать работника.* Они наполнены наилучшими практиками сотен организаций, как больших, так и совсем маленьких.
57. ***Создавайте возможности для совместной работы членов команды.*** К примеру, массу возможностей дают людям комитеты и проектные группы, включающие специалистов в разных областях. Они позволяют своим членам обмениваться идеями, выслушивать новые точки зрения и знакомиться с разными частями организации. Это отличный пример принципа *Послание — в методике.*
58. ***Проводите мозговые штурмы или собрания всего коллектива, чтобы поощрить общение специалистов в разных областях.*** Допустим, вы возглавляете особенно большую команду — департамент, целую службу компании, совет директоров или что-то подобное. Тогда это может быть эффективным способом больше узнавать о происходящем в организации и подавать сигналы, которые люди будут слышать от вас напрямую, а не посредством слухов. Однажды компания *General Electric* запустила программу под названием "Тренировка *GE*". Она включала регулярные собрания, на которых группы работников из разных подразделений совместно решали организационные проблемы. Обычно на них присутствовали менеджеры высшего звена, которые могли немедленно одобрить или не одобрить выдвигаемые идеи. Результатом стало то, что люди почувствовали себя более важными работниками, влияющими на общие успехи и достижения.
59. ***Будьте УПМ лидером.*** Аббревиатура "УПМ" означает "Управление, Проходя Мимо". Для использования такого управления вам вовсе не обязательно быть менеджером. Выделяйте время на то, чтобы обойти кабинеты членов команды (или обзвонить их, если они находятся в другом здании) и подробно обсудить имеющиеся у них идеи.

Иногда это позволяет обнаружить необычайно ценную информацию, которой они могут не захотеть поделиться в присутствии остальных членов группы. Не будьте "хорошей девочкой" и не беспокойтесь о том, что люди подумают, будто вам больше нечего делать. Ведь на самом деле это один из способов, помогающих довольно быстро создать группу поддержки.

60. ***Оттачивайте свои навыки работы с группой.*** Помните, что команды действуют на многих уровнях. Иногда эти уровни прозрачны (наподобие нацеленности на достижение цели), а иногда довольно туманны (наподобие индикаторов морального климата). Для обеспечения успеха команды крайне важна ваша способность как лидера правильно разбираться в том, что происходит вокруг вас. Подумайте, к примеру, о том, чтобы посетить парочку семинаров, связанных с пониманием групповых процессов.

Глава 7

Тайное оружие женщины: понимание эмоций и расположение к себе

Наша человечность основывается на ряде усвоенных моделей поведения, которые сплетены в бесконечно хрупкие узоры и никогда не передаются прямо по наследству.

Маргарет Мид, известный этнограф

Вам уже приходилось располагать к себе, если вы делали следующее.

- Строили длительные отношения с людьми
- Просили развивающий отзыв и делали все, чтобы его получить
- Решали конфликты со своими друзьями или партнерами
- Контролировали свои эмоции в "скользких" ситуациях
- Становились популярной в качестве сотрудницы, подруги или просто авторитетного человека
- Посещали общественные мероприятия для создания собственной сети контактов

Возможно, в детстве вас учили "заниматься своим делом", однако понимание эмоций и умение нравиться — это то, на что обязан обращать внимание эффективный лидер. Вам наверняка известно такое понятие, как "коэффициент умственного развития" (intelligence quotient), которое сокращенно обозначается как *IQ*. Между тем немногие знают, что существуют еще и "коэффициент расположения к себе" (likability quotient) и "эмоциональный коэффициент" (emotional quotient), которые сокращаются как *LQ* и *EQ*. Хотя *IQ*, безусловно, важен

для успеха, *LQ* и *EQ* проявляются в поведении эффективного лидера гораздо сильнее. Большинство из нас может назвать людей, которые были настоящими гениями, но не умели поддерживать интеллектуальную беседу по вопросам, не связанным с их работой. Встречались нам и те, которые были настолько погружены в себя, что могли необдуманно сказать что-либо, обидев чувства других. Ваш *IQ* присущ вам уже от рождения, тогда как *LQ* и *EQ* определяют, насколько далеко вы с ним продвинулись, и могут быть довольно легко развиты.

Это хорошая новость для тех женщин, которые думают, что недостаточно умны, чтобы вести за собой других. По сути, наиболее эффективные лидеры из тех, кого я знаю, никогда не смогут найти лекарство от рака или отправить человека на Марс. Однако они отлично понимают самих себя и людей, которые их окружают. Подготовленные обществом к роли воспитателей, медсестер и домохозяек, женщины умеют замечать малейшие перемены в настроении других. Они научились предвидеть нужды окружающих и при отсутствии формальной власти добиваться всего силой своей личности. В этом женщины, безусловно, имеют ряд преимуществ перед мужчинами. Хочу представить вам исследования, проведенные д-ром Джином Гривсом, д-ром Трэвисом Брэдберри и Лэком Д. Су из *TalentSmart*. Эта глобальная консалтинговая фирма специализируется на помощи организациям в развитии кадрового потенциала посредством оценки и изучения эмоций. Итак, результаты исследований *IQ* разных людей показали следующее.

- Мужчины и женщины имеют примерно одинаковый общий балл
- Мужчины обычно имеют более высокие баллы по ориентировке на местности
- Женщины обычно имеют более высокие баллы по чтению и устному общению

Между тем, если вы посмотрите на эмоциональный коэффициент (*EQ*), то увидите совсем иную картину. Женщины

превосходят мужчин в умении оценивать общий эмоциональный фон, а также в трех из четырех навыков контроля эмоций.

- В управлении самими собой
- В понимании общества
- В управлении отношениями

В четвертой категории, понимании самих себя, женщины и мужчины обычно демонстрируют одинаковые результаты.

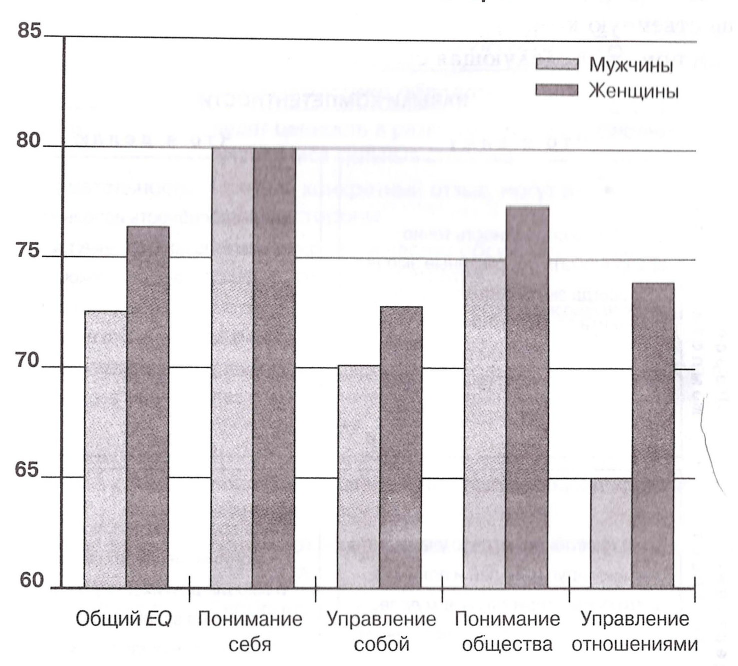


Схема любезно предоставлена д-ром Джином Гривсом, д-ром Трэвисом Брэдберри и Лэком Д. Су из TalentSmart

Так что же это все значит? Позвольте мне провести для вас краткий обучающий курс, начиная с основных понятий. Хотя отцом эмоционального интеллекта считается Дэниел Голман, на эту тему немало написано многими другими учеными.

Д-р Трэвис Брэдберри и д-р Джин Гривс являются авторами книги, которую я с радостью вам рекомендую: *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need to Know to Put Your EQ to Work*. Одна из причин, по которым мне нравится эта книга, заключается в том, что в ней содержится пароль для доступа к бесплатному тесту эмоционального интеллекта в Интернете. Кроме того, она легко читается и отлично помогает развить навыки лидера. Наравне с четырьмя ключевыми компонентами *EQ*, которые перечислены выше, авторы книги выделили еще два навыка: персональную компетентность и общественную компетентность. Разобраться в их особенностях вам поможет следующая схема.

НАВЫКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

	Что я вижу	Что я делаю
Персональная компетентность	Ваша способность точно воспринимать собственные эмоции и всегда знать о них, когда они возникают. Это означает всегда наилучшим образом реагировать на особые ситуации и людей	Ваша способность использовать понимание собственных эмоций для сохранения гибкости и позитива относительно своих действий. Это означает управлять своими реакциями на все ситуации и на всех людей
Общественная компетентность	Ваша способность точно улавливать эмоции других людей и понимать, что происходит на самом деле. Это часто означает понимать мысли и чувства других, даже если вы сами не чувствуете того же	Ваша способность использовать понимание ваших эмоций и эмоций других для успешного управления взаимодействиями. Это обеспечивает понятное общение и эффективное решение конфликтов

Схема любезно предоставлена д-ром Трэвисом Брэдберри и д-ром Джином Гривсом из TalentSmart

Люди часто спрашивают меня, можно ли усвоить эти навыки поведения. Лично я твердо убеждена, что можно. Однако это немного напоминает старую шутку о том, сколько психологов нужно, чтобы поменять лампочку: *Достаточно одного, но лампочка должна действительно захотеть поменяться.* То же самое справедливо для лидеров. Поработав с лидерами на всех уровнях корпораций и неприбыльных организаций, я обнаружила, что те из них, кто больше всех хочет измениться, обладают следующими чертами.

ЧЕРТЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Черта	*Характеристика обладателей*
1. Страсть	Видят ценность в развитии навыков, дополняющих имеющиеся сильные стороны
2. Проницательность	Получив конкретный отзыв, могут взглянуть на себя со стороны
3. Прямота	Могут открыто и честно обсуждать сферы, в которых им требуется развитие
4. Открытость	Легко меняют правила — не зацикливаются на том, что работало в прошлом
5. Принятие рисков	Способны включиться в новые и неудобные новые дела, которые могут восприниматься как потенциально опасные
6. Готовность учиться	Любят читать, учиться у других и получать новый опыт ради знаний, а не практических или утилитарных целей
7. Скромность	Понимают, что для всех людей всегда есть простор для роста
8. Эмоциональное здоровье	Свободны от проблем алкоголя, наркотиков, навязчивых идей, раздвоения личности и других или легко их решают

Если хотите знать, можете ли *вы* повысить свой эмоциональный интеллект, то прежде всего оцените степень, до которой каждая из этих черт вам присуща. Чем больше они ваши, тем проще вам будет развить навыки, необходимые для лидерства.

Понимание самой себя и управление собой: взгляд внутрь

Иметь возможность оценить свои чувства в любой нужный момент *и* использовать эти оценки для управления своими эмоциями очень важно. Это просто необходимо для укрепления доверия и уверенности ваших последователей или тех, на кого вы хотите повлиять. Позвольте мне поделиться с вами историей об одной женщине, которую я когда-то тренировала и которая не понимала саму себя. Вот как это отражалось на ее повседневной жизни. Сибил была исполнительным директором крупного неприбыльного агентства со штаб-квартирой в Чикаго. В ее обязанности входил контроль работы персонала из 150 человек с годовым бюджетом 9,5 млн. долл. Однажды со мной связались представители совета директоров агентства, поскольку там решили, что ее лидерство неэффективно. Не то чтобы она не была умна или не имела специальных навыков, необходимых для работы, — была и имела. Проблема заключалась в том, что она высмеивала сотрудников в присутствии их коллег, была склонна к вспышкам гнева и вообще создала в агентстве нездоровую обстановку.

Когда я встретилась с Сибил впервые, на меня произвели впечатление ее очень строгий внешний вид и способность выражать свои мысли четко и кратко. Скорость же, с которой она анализировала любые вопросы и отвечала на них, была просто невероятной. Другими словами, она выглядела, говорила и принимала решения, как опытный лидер. Вероятно, эти черты как раз и помогли ей получить работу в агентстве. И все же они были необходимы для ее роли, но недостаточны для лидерства в этой конкретной организационной структуре. Когда мы заговорили об отзыве, полученном мною от совета, она тут же начала оправдываться и обвинять самих членов совета. Она назвала их "сборищем мягкотелых, которые никогда не занимались бизнесом такого масштаба и больше беспокоятся, чтобы все были счастливы, чем чтобы они хорошо выполняли свою работу". Когда я спросила, есть ли хоть слово правды в

том, что она публично унижает других, она ответила: "Начнем с того, что одна половина работничков вообще оказалась здесь случайно, тогда как вторая половина — слишком тонкокожие. Мне платят не за то, чтобы я с ними нянчилась. Мне платят за управление бизнесом".

Как обычно на первом тренинге, я попросила Сибил рассказать о ее предыдущем опыте и пути, который она прошла, прежде чем занять нынешнюю должность. Она поведала мне, что выросла в семье военного, которая переезжала с места на место на протяжении всего ее детства. Ее отец был бригадным генералом (а также алкоголиком) и правил домом железной рукой. Когда я заметила, что это, наверное, было страшновато для маленькой девочки, она опровергла: "Это закаляло характер". Она рано усвоила, что ключами к успеху являются дисциплина и упорный труд. Когда я поинтересовалась, не трудно ли было так часто переезжать, она ответила, что нет. Ей нравилось приезжать на новое место, где можно было познакомиться с новыми людьми и новыми культурами. Но когда я спросила, поддерживает ли она контакты с кем-то из знакомых, она даже не смогла никого вспомнить.

Между первым и вторым тренингом я встретилась с подчиненными этой женщины и попросила их описать ее стиль управления. Результаты не только подтвердили слова членов совета, но и предоставили мне конкретные данные для следующего разговора с Сибил. Когда я встретилась с ней, чтобы обсудить полученный отзыв, она лишь посмеялась над парой комментариев, которые более чувствительных лидеров могли бы привести в отчаяние. Затем она снова повторила, что ее персонал состоит, в основном, из лентяев и неудачников, которые просто сопротивляются ее лидерским усилиям. Тогда я попыталась подробнее рассмотреть ее заявление о том, что все вокруг — неудачники. Она легко пошла дальше и объяснила, что не выносит глупых людей и что много таких членов персонала ей достались "по наследству" от прежних руководителей. Когда я предположила, что люди могут чувствовать такое пренебрежение к себе и расстраиваться по этому поводу, она это

отвергла. По ее словам, возможно, ей и приятно наказывать дураков, но она со всеми обращается уважительно.

Теперь, я думаю, вы получили полную картину. Основываясь на тренерской модели, которую я разработала и описала в своей книге *Хорошие девочки не делают карьеру. 8 проверенных стратегий выбора пути к успеху вопреки самим себе*, я считаю, что самые сильные наши стороны развиваются в раннем детстве. При этом сферы, требующие развития, как правило, связаны с нашей неспособностью усвоить вспомогательные навыки. Мне было совершенно ясно, что Сибил просто не понимала ни собственных чувств, ни чувств окружающих ее людей. Я не могла поверить, что маленькой девочке было очень легко мириться с тем, что происходило в ее доме. Я убеждена, что с юных лет ее выживание зависело от выработки защитного механизма отрицания того, что что-то может быть не так. В дальнейшем она просто продолжала использовать его так часто, что вскоре сделал его своего рода шорами, мешающими смотреть по сторонам. Это был пример лампочки, которая не собиралась меняться. Все мои попытки наладить с ней доверительные отношения, в которых она чувствовала бы себя безопасно для пересмотра своего поведения, были безуспешными. Я не думаю, что она *не хотела* стать хорошим лидером; скорее всего, она просто *не могла* выйти за стены, которые так долго ее защищали. Эта неспособность, в конце концов, привела к ее увольнению с должности всего лишь спустя восемнадцать месяцев работы.

К счастью, подобных людей в моей практике встречалось не слишком много. В общей сложности не более 10–15% моих клиентов оказались неспособными улучшить свои навыки понимания себя и самоуправления. Общим же у них всех было то, что они слишком полагались на навыки, усвоенные в раннем детстве (вплоть до отказа развивать вспомогательные модели поведения). Большинство людей, которых я тренировала, поначалу имели естественный уровень сопротивления переменам, но потом понимали, что восприятие — это и есть реальность. *О нас судят не по нашим намерениям, а по нашим действиям,*

а наши действия определяются нашими чувствами и эмоциями. Вот почему так важна способность оценивать и отслеживать их до того, как они станут помехами в лидерстве.

Развитие понимания и контроля

Неадекватное проявление чувств часто наблюдается у детей, но и у взрослых оно далеко не редкость. На самом деле многие мужчины и женщины плохо понимают то, что чувствуют, или не умеют это выразить, а потому демонстрируют свои чувства так, как им кажется приемлемым. Многие женщины, когда злятся, начинают на работе плакать, поскольку общество с самого детства приучило их не проявлять свой гнев. Зачастую, они даже не осознают, что злятся, и плачут непроизвольно. Понимание себя и самоуправление требуют постоянного контроля и внимательности. Вот лишь несколько советов, которые помогут вам лучше развить навыки в этих двух аспектах эмоционального интеллекта.

- **Регулярно спрашивайте себя:** ***Что я чувствую в этот момент?*** Это поможет вам лучше понять свои чувства и составить специальный словарь для их описания. Если вы зададите себе этот вопрос, сидя на собрании, и получите ответ *Разочарование*, подумайте о том, что стало его причиной и что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию. Если вы разочарованы, то, вполне возможно, что другие присутствующие в зале чувствуют себя аналогично. Задайте себе тот же вопрос прежде, чем кричать на своего ребенка из-за того, что он вас не слушается. Если ответ будет *Злость*, постарайтесь объяснить это, а не демонстрировать в какой-то непонятной форме. Задайте себе этот вопрос и когда почувствуете, что вот-вот заплачете. Если ответом будет *Печаль*, сосредоточьтесь на этом чувстве и постарайтесь глубже разобраться, что могло быть его причиной. Внимание к своим чувствам существенно снижает вероятность их проявления непродуктивным образом.

- **Ведите журнал.** Многие люди более сильны в подборе слов, чем в простом понимании того, что происходит в их головах. Ведение записей, возможно, со временем поможет вам отследить свои чувства и раскрыть взаимосвязи, о которых вы раньше даже не подозревали. Поверьте, что небольшой блокнот или диктофон в вашей сумочке или деловом портфеле способны творить чудеса.
- **Занимайтесь спортом.** Существует веская причина, по которой так много руководителей мужского пола проводят много времени в спортивном или тренажерном зале. Они знают, что, помимо физической формы, тренировки улучшают их эмоциональное состояние. Эффективной здесь будет езда на велосипеде, игра в теннис или любые другие активные занятия, которые способствуют выработке эндорфинов. Все они могут помочь вам научиться контролировать свое настроение и эмоции в любой ситуации. Кроме того, тренировки снижают вероятность вспышек гнева и вредное воздействие стрессов.

Понимание общества и управление отношениями: взгляд наружу

Это сферы, в которых, по моему глубокому убеждению, женщины превосходят мужчин. С раннего детства от нас ожидают следования определенным социальным схемам, включая выход в свет и празднование шестнадцатого или пятидесятого дней рождения. Именно на наши плечи часто ложится ответственность за управление семейными, общественными и профессиональными отношениями. Только задумайтесь: кто чаще замечает, что хозяева вечеринки устали и пора идти домой — вы или ваш муж? Кто может сказать, что ребенок вот-вот растает на солнце? Успеху в этом деле способствует то, что писательница Анна Морроу Линдберг назвала “следованием моменту”. Мешает же этому обычно занятость собственными мыслями или проблемами, необходимость постоянно быть

правой или желание контролировать ситуацию. Иногда люди также думают, что им заранее известно, что чувствует или собирается сказать другой человек. Похоже это на кого-то из ваших знакомых?

Сколько раз вы спрашивали своего друга: "Что-нибудь не так?" или делали своему партнеру замечание, что он выглядит так, словно находится где-то очень далеко? Такие замечания относятся к пониманию общества — способности улавливать вербальные и невербальные сигналы, которые часто говорят даже больше слов. Когда вы решаете не затрагивать сложную тему потому, что не считаете время подходящим, то демонстрируете управление отношениями. Вы используете свои способности к восприятию, чтобы действовать так или иначе в зависимости от ситуации. Моя клиентка Сибил, о которой я рассказывала выше, не только не умела разбираться в собственных чувствах, но также не понимала реакций и чувств других людей. Она не замечала, когда обижала кого-то, что приводило к порче отношений "лидер — последователь" и мешало ей наладить крепкие связи с другими людьми. Между тем с женщиной по имени Чийо Манива была совсем другая история.

Я познакомилась с Чийо около десяти лет назад, когда готовила программу построения команды для руководящего состава одной фирмы, членом которого она была. С самого начала она выделялась способностью выражать собственное мнение и одновременно учитывать взгляды других. Она умела читать эмоции группы и помогать в решении конфликтов, которые часто возникают, когда общаются сильные духом люди с разными точками зрения.

Мы общались на протяжении многих лет, и, познакомившись с ней поближе, я узнала, что ее путь лидера начался в Университете Калифорнии в Беркли в конце 1960-х годов. Она принимала участие в Третьей всемирной забастовке, чтобы предоставить право голоса цветным студентам. В конце концов это привело к созданию программ обучения по этническому принципу, которые затем были узаконены. С тех пор она занимала много руководящих должностей, включая ту, на ко-

торой находилась, когда мы с ней познакомились. В то время она была директором проекта *NATEEN*, выездной программы обучения, спонсированной Центральной детской больницей Лос-Анджелеса. Эта программа предоставляла беременным и недавно родившим девочкам-подросткам консультации по всему спектру медицинских, образовательных и просто жизненных вопросов для них и их детей.

Персонал *NATEEN* был молод (некоторые сотрудницы сами были подростками) и состоял, в основном, из афро- и латиноамериканок. Это были типичные представительницы поколений *X* и *Y*. Чийо тогда добилась немалых успехов, причем большей частью благодаря своему пониманию общества и умению управлять отношениями. Вот что она сама говорит по этому поводу.

Основная сложность лидерства в этой группе состояла в том, что сама я исходила совсем из других предпосылок и имела абсолютно другое мировоззрение. Я всегда занимала должности, на которых действовала менее официально. Когда же мне поручили возглавить NATEEN, *я вдруг стала "начальством" и едва ли не врагом для своих подопечных. Мне пришлось бороться за смену политики, где бы все вместе работали над достижением общей цели. Но сначала я должна была составить представление о том, с кем работаю и что мотивирует этих людей, а уже затем исходить из реалий.*

Обучение взаимодействию с поколениями X *и* Y *очень отличалось от начала моей работы в социальной службе. Как правило, они хотели знать "Что вы сделали для меня?" Я же спрашивала: "Что я могу сделать для вас или общества?" Это был не только способ показать, что я их понимаю, но и выработать собственный взгляд на вещи. Это позволяло им объяснить мне то, что от меня ускользало. Я поняла, что должна проявить немало терпения и внимания, прежде чем смогу наладить обратную связь. Я также поняла, что мотивация современной рабочей силы пост-*

роена на равновесии, где излишний либерализм или, наоборот, строгие приказы не работают. Новым поколениям требуются гибкость и направление. Я усвоила, что раздражаться нельзя даже в тех организациях, где кризисы являются нормой. Да и вообще, прежде чем вести других, лидеры обязаны проделать серьезную работу над собой.

Сама того не зная, Чийо продемонстрировала выдающийся эмоциональный интеллект, адаптировав свои ожидания и стиль лидерства для удовлетворения нужд ее последователей. Как и многие женщины, с которыми я побеседовала, работая над этой книгой, она руководствуется четко определенным набором ценностей (стремлением послужить другим). Она использует эти ценности для построения крепких отношений, которые помогают быстро достичь организационных целей. Кроме того, она не боится признать, что для достижения большей эффективности должна освоить новые умения и навыки.

Развитие понимания общества и управления отношениями

Хотя женщины обычно получают более высокие баллы, чем мужчины, за оба этих компонента эмоционального интеллекта, они часто неверно трактуют нечто нейтральное как отрицательное или критическое. В этой связи для развития навыков понимания общества и управления отношениями требуется работать не столько *больше*, сколько *точнее*. Отсутствие возражений женщины обычно склонны расценивать как намеренное и отрицательное молчание. Учитывая же, как много молчат наши собеседники-мужчины, можно представить себе весь этот воспринимаемый негатив!

Чтобы лучше и объективнее анализировать чувства других, для начала хорошо бы научиться понимать собственные чувства. Тогда вы не будете проецировать их на других людей или на ситуации, в которых этих чувств, по сути, нет. Осознав это, попробуйте некоторые из следующих рекомендаций.

- **Задавайте больше вопросов.** Мы часто делаем ошибочные предположения о том, что чувствуют те или иные люди. Между тем, увидев, как кто-то сидит с гримасой на лице, не стоит сразу думать, что он зол или расстроен. Вполне возможно, что человек просто глубоко о чем-то *задумался*. Если вы не знаете, что означают определенные жесты или мимика окружающих, всегда спрашивайте их об этом.
- **Отражайте чувства других.** Эта техника активного слушания призвана помочь вам и вашему собеседнику глубже вникнуть в эмоциональное содержание разговора. К примеру, учительница вашего ребенка говорит: "Я неоднократно просила вашего сына не отвлекать всех остальных, закончив работу, но он все равно продолжает это делать". В этом случае ваше отражение должно быть таким: "Похоже, что вы расстроены его недостаточной реакцией на ваши просьбы". При этом не важно, попадете ли вы в точку; если нет, ваш собеседник наверняка уточнит, что он *действительно* чувствует. В данном примере учительница может сказать что-то наподобие "На самом деле я не столько расстроена его поведением, сколько обеспокоена, что он не уважает своих одноклассников. Это как раз то, чему ему необходимо поучиться". После этого вы получите более точное представление о ее чувствах и сможете отреагировать соответствующим образом.
- **Будьте готовы поделиться своими чувствами и выразить свои потребности.** Если вы постоянно настраиваетесь на других, но забываете о собственных нуждах, это совсем не лидерство. В реальном мире действует принцип "услуга за услугу", часто требующий решения проблем для того, чтобы были услышаны и (в идеале) удовлетворены нужды обеих сторон. То, что вы понимаете, почему человек сделал ошибку, еще не означает, что вы должны терпеть эту ошибку снова и снова. Как только вы пой-

мете, из чего исходят люди и что они чувствуют относительно ситуации, то сможете перебросить мостик к своим эмоциям и ожиданиям. Это может звучать примерно так: "Я понимаю, что вы имеете в виду и как вы расстроились, не получив повышения, которое считаете вполне заслуженным. Если бы я была на вашем месте, то, наверное, чувствовала бы себя так же. Однако я смотрю на эту ситуацию немного иначе и хочу дать отзыв, который поможет вам выйти на правильный путь и получить повышение в будущем".

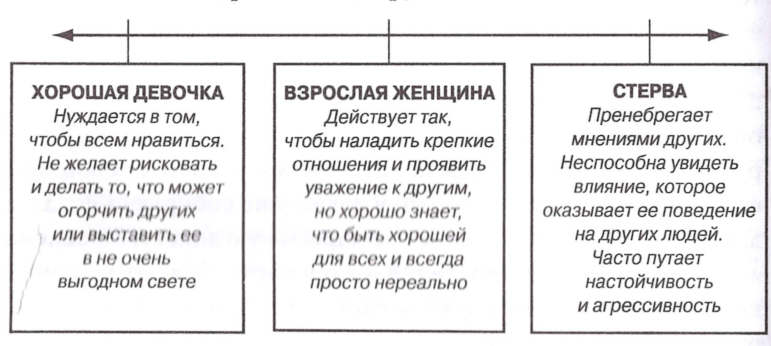
Коэффициент расположения к себе

Тренеры из моего офиса разработали "глубоко научный" тест измерения привлекательности отдельных людей. Он называется "пивной тест". Когда мы встречаемся с кем-то впервые, то решаем, хотелось ли бы нам пойти с этим человеком на пиво или чашечку кофе. Если ответ положительный, то он или она проходит тест на расположение к себе. Если же ответ отрицательный, это дает нам понять, что мы вряд ли с человеком сработаемся. Несмотря на это я давно уже собираюсь создать для оценки привлекательности специальную анкету. Проблема лишь в том, что предпочтения людей часто бывают неодинаковы и *расположение к себе* может иметь для них совершенно разные значения. Единого или правильного способа располагать окружающих к себе просто не существует. И все же привлекательные люди обычно имеют следующие общие черты.

- Всячески стараются сделать так, чтобы другим было с ними комфортнее
- Демонстрируют искренний интерес по отношению к другим
- Хорошо владеют искусством слушать окружающих
- Улыбаются людям
- Последовательны в проявлениях своего темперамента

- Владеют эмпатией
- Делают все, чтобы расположить к себе людей
- Внимательны к чувствам других
- Постоянно ищут пути к взаимопониманию

Между тем, когда дело касается расположения к себе, женщины часто доходят до крайности. Возможно, вы помните речь актрисы Салли Филд, которую она произнесла, получив в 1985 году "Оскар" за лучшую женскую роль в фильме *Место в сердце*. Выйдя на сцену, она тогда поделилась с залом своими чувствами: "Теперь я вижу, что нравлюсь вам, я действительно вам нравлюсь!" Как будто ей нужен был "Оскар", чтобы подтвердить свое умение располагать к себе людей. Некоторыми движет просто неумеренное стремление нравиться, а не забота о том, как их воспринимают окружающие.



В книге *Фактор личной привлекательности* Тим Сандерс привел несколько причин, по которым люди могут выиграть, развив свою привлекательность.

- Врачи уделяют больше времени тем пациентам, которые им нравятся, и меньше тем, которые не нравятся.
- Хорошие отношения между членами коллектива приносят огромную пользу в виде меньшей текучести кадров и большей удовлетворенности клиентов.
- На успехи в работе больше влияет не то, что или кого вы знаете, а ваша популярность.

- Люди — в отличие от животных — добиваются успеха не за счет агрессии, а за счет умения быть хорошими. Наиболее успешные лидеры (от директоров компаний до председателей родительских комитетов) обращаются с людьми уважительно и делают все, чтобы им понравиться.
- В сфере юриспруденции, если клиент адвоката сумеет расположить к себе присяжных, это существенно отразится на окончательном решении суда.
- Недавние исследования по вопросам браков и разводов показали, что одним из главных элементов успешной семейной жизни является умение нравиться супругу. Показатель количества разводов добродушных, веселых и отходчивых людей вдвое ниже среднего показателя. Когда же расположить к себе стремятся оба супруга, риск развода уменьшается еще на 50%.

В том, что касается лидерства, умные люди обычно добиваются сотрудничества и хорошего отношения тех, от кого зависит выполнение работы. Вот почему меня просто передергивает от слов некоторых лидеров: "Я здесь не для того, чтобы выигрывать конкурс по популярности!" На это я всегда отвечаю: "Нет, вы здесь именно для того". Развить же свое умение располагать к себе можно при помощи нескольких простых советов.

- Запоминайте имена сотрудников своей компании или хотя бы людей с вашего этажа, даже если вы не пересекаетесь с ними регулярно или не нуждаетесь в их помощи.
- Улыбайтесь людям, когда встречаетесь с ними в коридоре.
- Когда люди обращаются к вам, отвлекайтесь от всех своих дел, переключайтесь на них и внимательно их выслушивайте.
- Запоминайте то, что вам говорят, и задавайте по ходу беседы уточняющие вопросы.
- Избегайте шуток и замечаний, которые даже косвенно могут быть обидными для ваших собеседников.

- Смейтесь над собой.
- Признавайте свои ошибки — будьте человеком, а не роботом или ходячим совершенством.

Понимание политики: уникальная форма эмоционального интеллекта

Во время работы над этой книгой я была вынуждена сделать перерыв на хирургическую операцию. Мой лечащий врач была очень талантливой женщиной, но ее административный персонал, к сожалению, оставлял желать лучшего. Казалось, что они не координировали время обследований и операций и позвонили мне, чтобы предупредить об операции, всего за день до нее. Кроме того, они забыли организовать дополнительные процедуры, и, когда меня привезли на рентген, там были просто не готовы меня принять. К счастью, у меня была соседка, которая хорошо разбиралась в политике на рабочем месте и работала в той же больнице. Она-то и помогла решить все проблемы. Используя свое понимание политики, она направила меня к анестезиологу, которого сама хотела бы видеть рядом во время операции. Услышав же, что меня собираются отослать домой, поскольку не собраны необходимые инструменты и материалы, она использовала свои навыки, чтобы все организовать. Затем, когда я упомянула, что нужный мне специалист очень занят и сможет принять меня лишь через пару недель, она позвонила ему и добилась приема уже на следующий день. Так почему же тогда женщины думают о политике на рабочем месте, как о чем-то жутком и даже неприличном? Они боятся ее, как трех шариков мороженого с орехами, горячей помадкой и взбитыми сливками (может быть, даже еще больше).

Если же говорить по сути, политика (будь то в Вашингтоне, в вашей местной больнице или на работе) — это ничто иное, как искусство взаимоотношений. А ведь это как раз та сфера, в которой женщины сильны от природы! Понимание политики помогает эффективно делать свою работу с максималь-

ным сотрудничеством и минимальными мышечными усилиями. Писательница Кэтлин Келли Риардон постоянно держит руку на пульсе рабочей политики и часто о ней пишет. Ее работы в этой сфере настолько глубоки и познавательны, что я настоятельно советую вам прочесть две ее книги: *The Secret Handshake: Mastering the Politics of the Business Inner Circle* и *It's All Politics: Winning in a World Where Hard Work and Talent Aren't Enough*. Они обе замечательно написаны и содержат отличные практические советы о том, как наладить отношения "политически эффективным путем". Некоторые из них приведены ниже.

Интересуйтесь нуждами и желаниями других и давайте им знать, когда вы им это предоставите

Я уже говорила о важности внимательного наблюдения за поведением людей. Оно особенно полезно, когда нужно выяснить, что является важным для других, и продать некие дополнительные товары или услуги. Однако простой сбор информации и продажа — это еще не все. Слишком многие женщины думают, что другие *заметят*, если они превзойдут сами себя, чтобы добиться выполнения работы, простого или особенно хорошего. "Как правило, люди слишком заняты другими делами, чтобы следить за вами или беспокоиться о ваших достижениях, — говорит Риардон. — Вам нужно самим периодически сообщать им о своих успехах. И здесь очень важно выбирать правильную стратегию, когда вы будете с ними говорить. Старайтесь всегда подобрать подходящий способ и подходящее время". Одним из путей к этому является информирование руководства о ваших достижениях с использованием фактов. К примеру, вместо того чтобы просто объявить об окончании очередного проекта, вы можете сказать: "Я с гордостью сообщаю вам, что моя команда завершила проект Креншоу на две недели раньше срока, потратив на 15% меньше денег, чем было предусмотрено бюджетом". Как говорит один мой друг, "Если не дунуть в свой рог, никто и не узнает, что вы были в оркестре".

Управляйте взаимодействием

Я часто упоминаю принцип "услуга за услугу", который применим практически к любым взаимоотношениям. По сути, люди постоянно обмениваются любезностями, помощью, информацией, дружбой и т.д. Если вы не будете об этом помнить, то совершите большую ошибку. При этом вы не только вряд ли сумеете получить значительные преимущества. Вы можете просто *не дать* достаточно для начала обмена. По словам Риардон, "Просить кого-то, с кем вы никогда раньше не пересекались, наладить с вами отношения и оказать вам любезность... это форма непонимания политики. Ведь этот человек не знает, окажете ли вы ему ответную любезность, поскольку не в курсе ваших прошлых действий. Он ничего вам не должен и не имеет ни малейшего понятия о том, что и когда вы сможете для него сделать". Если вы читали какую-нибудь из моих книг или слышали мои выступления, то знаете, что нет точки зрения, с которой я была бы согласна больше. Я говорю об этом так: *Когда отношения вам понадобятся, налаживать их будет слишком поздно.*

Развивайте свой банк помощи

Возможно, вы спросите себя: "А что я могу предложить в качестве любезности?" Поверьте мне, для обмена существует масса возможностей, одни лишь более очевидны, а другие — менее. Я люблю рассказывать историю одной моей бывшей коллеги, которая несколько лет подряд просила меня помочь ей составить план организационных мероприятий для ее отдела. Подготовить этот документ не так просто, но каждый год я делала это, зная, что обладаю достаточным опытом, и была счастлива помочь. Через несколько лет после того, как я помогла ей в последний раз, мы обе сменили сферу деятельности. Я открыла собственную консалтинговую фирму, а она перешла в другую службу компании, где мы когда-то работали вместе. Но однажды у меня зазвонил телефон, и это была она. Оказалось, что из Индонезии только что приехала женщина,

которая искала американских консультантов, чтобы забрать их в свою страну для работы над проектами. Вот моя знакомая и решила узнать, не заинтересует ли это меня. Не буду утомлять вас лишними подробностями. Скажу лишь, что с тех пор прошло уже более двадцати лет, а я до сих пор пару раз в год езжу в Индонезию для реализации консалтинговых проектов. Мораль этой истории такова: *Никогда не знаешь, каким образом оказанная кому-то любезность принесет тебе пользу в будущем.*

Удивляйте людей неожиданными любезностями

Риардон также отмечает, что любезности не всегда должны быть ожидаемыми. "Конечно, если человек оказал вам любезность, встретившись с вами, лучше всего сразу же отправить ему карточку с благодарностью. Если же этот человек просто переговорил с вами на ходу, такая карточка с напоминанием некоторых его слов может иметь больший эффект, чем отправленная через месяц после встречи. То, что вы помните о его интересах так долго, покажет, что вы действительно внимательно его слушали и что он произвел на вас впечатление".

Будьте благодарны за то, что получаете

Если говорить о любезностях, то я лично всегда с готовностью оказываю их другим и редко ожидаю чего-то взамен. Я знаю, что получу свою награду, когда буду меньше всего ее ожидать и больше всего в ней нуждаться. Вот почему я до сих пор с удивлением вспоминаю случай, произошедший со мной много лет назад и продемонстрировавший важность благодарности. Один мой корпоративный клиент решил включить в программу тренинга, который мы каждый квартал проводили по всему миру, такой предмет, как общение на рабочем месте. Это дело было не только прибыльным, но также довольно приятным и увлекательным. Ведь мы жили в лучших гостиницах разных экзотических мест, оплаченных фирмой, которая хорошо заботилась о своих консультантах. Я порекомендовала

для этой работы своего коллегу, и он подписал договор об участии в проекте на несколько лет. А затем он как-то прислал мне шоколадную пиццу без всякой карточки. Я, конечно, оценила его жест, но он явно не отвечал масштабу оказанной любезности. Персональная карточка с благодарностью за доверие значила бы для меня гораздо больше. А еще лучше было бы порекомендовать меня одному из его клиентов!

Предоставляйте людям кредит доверия даже тогда, когда это не совсем заслужено

Я уверена, что у вашей мамы, как и у моей, были заготовлены поговорки едва ли не на каждый жизненный урок. Помните: *Ты поймаешь больше мух на мед, чем на уксус?* А теперь давайте разберемся, что же это означает. Позволяя людям сохранить лицо и подкрепляя даже самые незначительные точки согласия, можно добиться очень многого для построения политически эффективных отношений. Причем для этого вовсе не обязательно иметь много денег. Просто вместо того, чтобы искать точки *несогласия* в словах других людей, попробуйте поискать то, с чем вы можете искренне *согласиться*, выразив доверие и уважение к ним. Вот лишь несколько примеров.

- Мне нравится то, что вы говорите о необходимости найти и изучить новые варианты. Раньше я думала лишь о способе, которым мы делали это всегда. Давайте теперь посмотрим, как мы можем добиться наилучшего результата вместе.
- Спасибо за то, что вы собрали всю эту информацию заранее. Это помогло мне увидеть, что нам еще необходимо, поэтому позвольте мне показать вам, как лучше заполнять бланки.
- Вы замечаете намного больше деталей, чем я. А теперь давайте посмотрим, как мы можем объединить полученные данные, чтобы прийти к единому правильному выводу.

Налаживайте связи

В отличие от построения отношений, налаживание связей означает просто периодическое появление на "экранах радаров" других людей. Вы уже прочли в этой книге несколько отличных историй (и прочтете еще парочку) о налаживании связей на мероприятиях, на которых я присутствовала. Не то чтобы люди, с которыми я контактировала, мне не нравились или не вызывали во мне искренних чувств. Просто, встречая людей, у которых была полезная информация, я всегда первым делом брала у них номер телефона и спрашивала, могу ли позвонить им в будущем. Это и есть налаживание связей. Иногда такие связи превращаются в дружеские отношения, но чаще всего — нет. "Наиболее искушенные в организационной политике люди не раздают своих карточек посторонним людям, — объясняет Риардон. — Такое впечатление, что у них есть что-то вроде радара, подсказывающего им, кого нужно искать. Причем работа этого «радара» основывается на тщательной предварительной подготовке и умозаключениях. Тот, кто пожимает руки направо и налево, зачастую делает это со знанием дела и четкой целью".

Помните, что "своя рубашка ближе к телу"

Игроки в покер хорошо знают, что карты нужно держать поближе к себе, если вы не хотите, чтобы ваши противники смогли увидеть их, прежде чем сделают ход. Между тем женщины часто думают, что должны поделиться *всем*, что знают о предмете или некоей части проекта. Это кажется им справедливым. Вот уж нет ничего более далекого от истины! Знания — это сила, и часто приберечь их все или хотя бы часть для себя — наилучший образ действия. Вот что советует по этому поводу Кэтлин Риардон: "Вы должны понимать, кому можно доверять информацию, а кому — нет. Дружба лишь усложняет задачу, поскольку накладывает определенные обязательства по обмену данными. Чем меньше подобных обязательств будет у вас на рабочем месте, тем меньше у вас будет поводов делиться

тем, что необходимо сохранить для себя". Не значит ли это, что как лидер вы должны от всех изолироваться? Абсолютно нет! Только посмотрите, как мужчины строят близкие профессиональные отношения, никогда не называя это дружбой. Именно это и должны научиться делать женщины. Вам постоянно нужна новая информация, однако необходимо также уметь правильно управлять ее потоком. У Риардон есть хорошая рекомендация по поводу того, как следует обращаться с людьми, пытающимися спровоцировать вас на раскрытие данных. Нужно использовать "кажущееся самораскрытие". Попробуйте делиться с тем или иным человеком информацией, которая может быть новой для него, но не представляет риска для вас и обычно лежит практически на поверхности.

Советы тренера по повышению коэффициента расположения и эмоционального коэффициента

61. *Прочтите книгу д-ра Трэвиса Брэдберри и Джина Гривса* **The Emotional Intelligence Quick Book.** Это замечательное руководство по изучению эмоционального коэффициента. Оно позволит вам оценить собственный коэффициент, что будет хорошим началом для определения в этой области моментов, которые требуют более тщательного развития.

62. *Просите отзыва со всех сторон.* На самом деле нет лучшего способа посмотреть на себя со стороны. Чтобы получить больше данных — обычно о поведении, связанном с эмоциональным интеллектом, — старайтесь всегда задавать себе три следующих вопроса. Что я делаю хорошо и что нужно продолжать делать? Что я могу делать больше, чтобы стать еще эффективнее? Что я могу делать меньше, чтобы стать еще эффективнее? Кроме того, как и при любом получении отзыва или результатов опроса, будьте готовы действовать.

63. *Подходите к лидерству, как к учебной дисциплине, которую нужно освоить.* Это значит, что вам необходимо

читать книги о лидерстве, посещать семинары и выписывать журналы, имеющие отношение к лидерам и лидерству. Став экспертом в этом вопросе, вы будете более уверены в своих способностях и будете менее тревожиться по поводу своих слабых сторон.

64. ***Научитесь быть не только* человеком действия, *но и просто* человеком.** Если вы не можете противостоять искушению *делать что-то*, это очень плохо. Ведь тогда вы не сможете понять, как вы или другие люди себя *чувствуют*. Трудоголики и те, кто слишком озабочены желанием действовать, часто используют такое поведение, чтобы избежать болезненных или неприятных для себя чувств. Важным компонентом эмоционального интеллекта является способность к эмпатии (сочувствию), которая начинается дома. Если работа стоит для вас на первом месте, попробуйте почаще устраивать себе пятиминутки тишины — без музыки, телевизора и других отвлекающих факторов. Концентрируйтесь на своем дыхании и чувствах, которые при этом возникают. Кроме того, почитайте книги по саморазвитию, посетите специальные курсы или, если необходимо, попринимайте успокоительное.

65. ***Прочтите книгу* It's All Politics: Winning in a World Where Hard Work and Talent Aren't Enough.** В ней Кэтлин Келли Риардон блестяще раскрывает значение политики на рабочем месте и предлагает практические способы достижения в ней успеха. Ее свежий взгляд поможет вам преодолеть нерешительность и научиться извлекать из политики немало пользы.

66. ***Научитесь вести других при помощи вопросов, особенно если вы склонны к критике.*** Вместо того чтобы сразу указывать на недостатки чьей-то идеи, старайтесь первым делом задать вопрос, помогающий понять точку зрения другого человека. Затем отслеживайте точки согласия и стройте на них собственную точку зрения.

67. ***Тренируйте свою эмпатию.*** Вместо того чтобы просто отмечать некое послание, когда другой человек делится с вами наболевшим, старайтесь реагировать, причем искренне, от всего сердца. Говорите примерно следующее: "Это, должно быть, действительно тяжело для вас" или "Мне так горько об этом слышать". Причем лучше перегнуть палку в сторону сочувствия, чем не проявить его в достаточной мере.

68. ***Подчиняйтесь обстоятельствам.*** Эмоционально грамотные люди знают, когда стоит отступить от собственного плана действий, чтобы реализовать план другого человека. Это означает, что иногда необходимо отказаться даже от очень большого желания поговорить самой ради возможности кого-то выслушать.

69. ***Посетите семинар*** **Навыки межличностного общения для лидерского успеха.** Предлагающая его Национальная лаборатория тренинга (`http://ntl.org`) — это главный в США поставщик эмпирических программ обучения. Упомянутая четырехдневная программа научит вас навыкам влияния, необходимым для достижения деловых целей за счет понимания себя и развития техник делового общения.

70. ***Обращайтесь со всеми, с кем вы общаетесь, положительно, причем независимо от обстоятельств.*** В кинофильме *Война* есть сцена, в которой герой Кевина Костнера угощает местных задир сахарной ватой, которую только что купил для собственных детей. Когда же его дети спрашивают, почему он это сделал, он отвечает: "Потому что им, похоже, уже давно ничего не давали". Это отличный пример безусловного положительного отношения. Ведь не важно, кто перед вами — клерк или генеральный директор, может он что-то для вас сделать или нет, разделяет ваши взгляды и ценности или настроен прямо противоположно. В любом случае относитесь к людям даже не так, как вы бы хотели, чтобы относились к вам, а как вы бы хотели, что-

бы относились к вашей матери, мужу, ребенку или лучшей подруге.

71. ***Всегда позволяйте другим людям сохранить лицо.*** Необходимости поставить человека в неловкое положение перед другими, унизить его достоинство или публично разорвать с ним отношения просто *не существует*. Даже когда вы испытываете крайнюю степень злости, ваши комментарии должны касаться проблемы, а не конкретной личности. И это вовсе не будет признаком слабости. Другие люди не начнут вами пользоваться. Это будет простым проявлением эмоционального интеллекта в действии.

72. ***Старайтесь записать на свой виртуальный счет больше очков, чем сможете когда-либо использовать.*** Оказывайте любезности, выражайте искренние похвалы и предоставляйте поддержку. Делайте все, чтобы выяснить, что людям нужно, а затем давайте им это.

Глава 8

Женщины как предприниматели: ведение собственного бизнеса

Я занималась неправильным бизнесом, но делала это с честью.

Сидни Биддл Бэрроуз, бандерша с "Мэйфлауэра"

Вам уже приходилось быть предпринимателем, если вы делали следующее.

- Продавали летом домашний лимонад
- Продавали печенье для скаутской организации
- Продумывали сбор средств для той или иной неприбыльной компании
- Разрабатывали новые товары или услуги для своего работодателя
- Руководили отделом крупной компании

Я понимаю, что бизнесом хотят заниматься не все, однако некоторые из читателей этой книги, возможно, не против возглавить собственную организацию, пусть даже неприбыльную. Между тем, желая начать свое дело (большое или маленькое), они могут быть не уверены в своих предпринимательских способностях. Как бы то ни было, советы по лидерству, представленные в этой главе, наверняка будут полезны в самых разных аспектах вашей повседневной жизни. Приведенный на следующей странице тест поможет вам лучше оценить свой предпринимательский потенциал. И не важно, стремитесь вы работать на себя или качественно руководить предприятием, которое вам не принадлежит. В любом случае вам будут интересны истории успеха из этой главы, начиная с женщины, которая за последние 30 лет заработала немало денег на выпечке.

Речь идет о Дебби Филдс, широко известной по всей Америке своим печеньем, которое продается под торговой маркой *Mrs. Fields Cookies*. Это одна из наиболее успешных и знаменитых ныне живущих деловых женщин, в 2003 году принятая в Национальный совет по предпринимательству. Однако в начале предпринимательской карьеры Дебби ничто на ее будущий успех не указывало. У нее не было покровителей и рекомендаций, опыта в бизнесе и университетского образования. Она просто знала, что делает прекрасное печенье, причем с настоящей страстью. Все вокруг были убеждены, что она никогда ничего не добьется, поэтому она решила во что бы то ни стало доказать обратное. В 1977 году Дебби уговорила банковских служащих дать ей ссуду на то, что многие с самого начала считали пустой тратой времени. Используя девиз *Достаточно хорошо не бывает никогда*, она сумела посадить всех маловеров в лужу, создав империю стоимостью 450 млн. долл. с 1600 отделениями во многих странах мира.

Конечно, большинство из нас никогда не станет предпринимателем уровня Дебби Филдс, но многие все же могут добиться успеха, делая то, что любят, и неплохо на этом зарабатывая. Я хочу поделиться с вами историями пяти очень разных женщин, которые основали совсем неплохие фирмы, хотя и немного поменьше. Но прежде чем я начну, почему бы вам не выделить пару минут, чтобы пройти тест самооценки? Это поможет определить, насколько правильным путем вы двигаетесь к успешному предпринимательству.

Предпринимательская самооценка

Ответьте на каждое из следующих утверждений *Да*, *Нет* или *Иногда*.

______ 1. Я смотрю на трудности как на интересные задачи, которые предстоит решить.

______ 2. Работая над проектом, который меня интригует, я теряю ощущение времени.

______ 3. Я всегда ориентируюсь на определенную цель.

______ 4. Я редко допускаю одну и ту же ошибку дважды.

______ 5. Если я говорю, что собираюсь что-то сделать, я это делаю.

______ 6. Успех для меня очень важен.

______ 7. Я часто бываю единственным человеком, кто предлагает новые идеи или новые способы решения задач.

______ 8. Перемены меня не пугают и не утомляют.

______ 9. Мне нравится учиться новому, даже тому, немедленного использования чего я не вижу.

______ 10. Я доверяю своей интуиции.

______ 11. Когда мне говорят, что это невозможно сделать, я прилагаю еще больше усилий.

______ 12. Я упорно работаю над проблемой, пока она не будет полностью решена.

______ 13. Я принимаю обдуманные риски.

______ 14. Я не страдаю от зацикливания на анализе.

______ 15. Мне нравится путешествовать по новым и экзотическим местам.

______ 16. Я быстро прихожу в себя после неудач.

______ 17. Я уверена в своих силах.

______ 18. Я вижу свой стакан наполовину полным.

______ 19. Я смотрю на ошибки, как на неизбежное зло.

______ 20. Я не против пожертвовать безопасностью в настоящем ради возможных наград в будущем.

______ 21. Я предпочитаю идти непроторенной дорогой.

______ 22. Я принимаю решения, имея *достаточно* информации, а не *всю* информацию.

______ 23. Я обожаю работать независимо.

______ 24. Мне нравится возглавлять самые разные проекты и группы людей.

______ 25. *Настойчивость* — это мое второе имя.

Теперь поставьте себе такие оценки.

3 — за каждый ответ *Да*

2 — за каждый ответ *Иногда*

0 — за каждый ответ *Нет*

Вот что у вас получается.

60–75 Вы не только можете, но и *должны* иметь собственный бизнес. Начните прямо сейчас думать и планировать то, что вам больше всего нравится делать.

48–59 У вас есть определенный потенциал, но сначала нужно обратить внимание на те сферы, на вопросы о которых вы ответили *Нет* или *Иногда*. Сфокусируйтесь на том, что вам необходимо сделать, чтобы наверняка достичь успеха.

37–47 У вас есть желание, однако навыков может быть недостаточно. Вы должны вытолкнуть себя за пределы своей зоны комфорта или хотя бы наладить партнерские отношения с теми, кто может дополнить ваши врожденные умения.

Менее 37 Надеюсь, у вас нет непреодолимого желания начать собственное дело или заняться предпринимательством в сфере своей узкой компетенции? Тогда вам, пожалуй, будет лучше поработать на других еще некоторое время.

И снова о видении

Пожалуй, наиболее ярким отличием предприимчивых лидеров от тех, кто выбирает работу на других, является предпринимательское в*и*дение. Когда вы работаете на других, то так или иначе следуете чужому в*и*дению, подчиняясь распоряжениям руководства. И при этом не важно, о каком бизнесе идет речь: строительстве домов, предоставлении юридических услуг или финансировании общественных организаций. Между тем в частной компании любой сделке всегда предшествует в*и*дение, которое исходит именно от предпринимателя! Я всегда удивляюсь, когда люди говорят мне, что хотели бы открыть свое дело, но не знают, какое. Настоящие предприниматели всегда знают, что нужно, чтобы заработать денег, улучшить общество, создать некий продукт или просто разнообразить свою

жизнь. У них есть движущая сила, которая побуждает их выходить из зоны комфорта и превращать в*и*дение в реальность. Без четкого в*и*дения стать успешным предпринимателем было бы довольно сложно.

Когда на одном из мероприятий, на котором мы обе выступали с докладами, я познакомилась с Кэтрин Чон, то и подумать не могла, что когда-нибудь о ней напишу. Это была молодая женщина невысокого роста, скромная и очень терпимая к недостаткам других. Когда наша группа собралась посидеть в баре гостиницы, я спросила, не хочет ли она к нам присоединиться. Она ответила: "Если вы меня пригласите, я с удовольствием пойду". Конечно, позже я провела для нее целый тренинг, объяснив, что ей не нужно было приглашение, чтобы присоединиться к группе. Она должна была понять, что приглашением служит уже сам мой вопрос. Я хотела показать ей, что лидерство может проявляться в самых разных формах.

Кэтрин является соучредителем и исполнительным директором компании *Polaris Project* со штаб-квартирой в Вашингтоне, округ Колумбия. Программная задача этой фирмы — противодействие торговле людьми и борьба с рабством. Просто, чтобы показать, насколько невежественной я была, скажу, что я раньше думала, что подобные вещи происходят где-то далеко — не в *нашей* стране. Оказалось же, что проблема подошла к нам необычайно близко. По сути, статистика показывает, что 365 ночей в году многих девочек уже с двенадцати лет заставляют работать как сексуальных рабынь. Их принуждают заниматься сексом с десятью, а то и пятнадцатью мужчинами за ночь, чтобы отработать норму в 500–1000 долл., из которых они сами не получают ни цента. В наши дни рабством охвачены примерно 27 миллионов человек по всему миру: одни — в секс-индустрии, другие — на производстве или черных работах. При этом каждый год 17 500 человек преступники привозят в США именно с этой целью.

Прежде чем перейти на старший курс Университета Брауна, Кэтрин жила летом на съемной квартире вместе с другими студентками и каждый вечер обсуждала с ними социальные про-

блемы. Однажды кто-то поднял тему современного рабства. Кэтрин была шокирована, узнав, что это постыдное явление существует в наши дни. А надо сказать, что для создания видения многим предприимчивым людям обычно достаточно минутного импульса. Вот так тот вечер и определил направление ее дальнейшей карьеры.

Тот разговор возбудил мое любопытство, поэтому я вышла в Интернет и ввела в строку поиска Google *слова "торговля людьми". Я узнала, что это третья крупнейшая и наиболее быстрорастущая криминальная индустрия в мире, жертвами которой становятся миллионы людей... Тогда я продолжила изучение этой проблемы, пока не обнаружила, что уже не могу просто повернуться к ней спиной. На следующий же день после выпуска мы с подругами собрали вещи и отправились в Вашингтон, округ Колумбия. Мы не знали, с чего начать или откуда взять средства, но твердо знали, чего хотим. Мы хотели с нуля построить то, что сегодня называется* Polaris Project.

Мы выбрали Вашингтон, потому что там были сосредоточены различные органы власти, а то, чем мы собирались заниматься, было связано с политикой. Мы быстро поняли, что как агентство, созданное снизу, Polaris *поможет заполнить брешь в движении против работорговли. Поначалу меня немного пугали авторитет и власть Конгресса, перед которыми я привыкла благоговеть. Кроме того, я иногда чувствовала себя слишком молодой и неопытной. Однако это довольно скоро прошло. Сегодня мы являемся одним из немногих агентств, которые борются со всеми разновидностями рабства — иностранцев, американских женщин и детей, сексуальным и трудовым. Большинство агентств фокусируется только на одной категории. Мы же имеем всестороннюю и комплексную стратегию. Наша работа непосредственно с людьми позволяет нам отстаивать ужесточение наказаний для виновных, а также права жертв и пострадавших. Преступники быстро адаптиру-*

ются к переменам, а правительство — нет, поэтому в наших усилиях прослеживается определенный дисбаланс. Между тем мы вполне способны адаптироваться быстрее и не бояться перемен. Я понимаю, что для полного искоренения рабства в Америке может потребоваться более ста лет, а потому нам всем предстоит пройти долгий путь.

И все же мне еще ни разу не приходила в голову мысль о том, что лучше бы я за это не бралась. Лозунг Polaris *звучит как "Представь свободу", и лично для меня это имеет особое значение. Я никогда не представляла себя предпринимателем, но мне действительно нравится иметь свободу, чтобы делать то, что я люблю. Просыпаясь по утрам, я с воодушевлением думаю о предстоящей работе. Иногда меня не утомляет даже сточасовая рабочая неделя. Возможность жить так, как сейчас, быть счастливой, довольной и в конце дня знать, что сделано нечто важное, — это то, о чем я никогда не пожалею. Я поняла, чем действительно является свобода и как люди могут ее ощущать. Это как в фильме Матрица: решившись проглотить пилюлю, вернуться обратно ты уже не сможешь.*

Подобно многим предпринимателям Кэтрин начала с желания действовать и бросилась с головой в омут. Она училась на практике, определяла новые потребности и удовлетворяла их. Она стала экспертом в своей области не за счет университетского образования, а за счет полного погружения в проблему торговли людьми. Сегодня с высоты своего опыта Кэтрин успешно влияет на других людей. Не связанная организационной структурой, которая диктует, что она может, а чего не может делать, она открывает новые горизонты каждый день. У нее есть стратегический план, но она достаточно умна, чтобы понимать, что он должен быть гибким и отвечать вновь возникающим потребностям. Не прочитав ни одной книги по лидерству, сегодня она является одним из лидеров организации, меняющей ситуацию в мире. Кто из нас не хотел бы иметь возможность сказать о себе то же самое?

Уроки предпринимательства

- Даже если ваше в*и*дение не является кристально ясным поначалу, рано или поздно оно укажет вам направление и путь к цели.
- Одного только в*и*дения недостаточно. Нужно также постоянно развивать стратегию его реализации.
- Каждому предпринимателю нужна страсть, которая помогала бы ему тратить много часов и энергии ради достижения успеха.
- С головой погружайтесь в знание аспектов вашего бизнеса — становитесь экспертом, к которому будут тянуться все остальные.
- Не позволяйте конкуренции разочаровывать вас — ведь вы легко можете выделиться, предоставляя услуги лучше, быстрее или более ориентированно на клиента.
- Ваше предприятие обязано дополнять ваши жизненные ценности.

Использование удобной возможности

Однажды ночью я ехала на машине из Лос-Анджелеса в Палм-Спрингс и увидела посреди пустынного участка шоссе рекламный щит, на котором было написано: НЕТ БОЛЬШЕГО БРЕМЕНИ, ЧЕМ ХОРОШАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ. Там не было ничего больше, и я больше никогда его не видела, а потому мне показалось, что это мог быть эффект так называемой *сумеречной зоны* — послание одной мне. Если это так, то оно сработало, поскольку я запомнила его на всю жизнь. Ведь время от времени нам всем представляется хорошая возможность и приходится делать выбор между тем, чтобы ею воспользоваться и тем, чтобы до конца жизни гадать, что это могло дать. Лично я отношусь к людям, которые предпочитают воспользоваться своим шансом и вынести из него урок, куда бы меня ни занесло. По сути, около 20 лет в моем офисе висела вырезанная

из дерева табличка, купленная на Бали, с надписью БЕЗ ХРАБРОСТИ НЕТ СЛАВЫ. Она служила мне напоминанием, что идти на риск зачастую может быть страшно, но это единственный способ полностью раскрыть свой потенциал и реализовать свои мечты.

Не так давно я испытала в этом отношении похожее чувство, когда была в Чикаго с докладом в местном отделении Ассоциации деловых женщин в сфере здравоохранения. Доставить меня из гостиницы к месту выступления поручили Кэти Рилинг, президенту и генеральному директору компании *CREW Technical Services*. Как это часто делают женщины, по дороге мы с ней успели поболтать о наших карьерах и семьях. Будучи очень открытой, доброжелательной и скромной, Кэти рассказала мне свою историю. Я же в очередной раз поразилась тому, чего только не сделают женщины, получив возможность, которая слишком хороша, чтобы пройти мимо. Особенно мне понравилось, что это была отличная история успеха, способная вдохновить моих будущих читателей. Ведь она четко демонстрировала, что женщины вполне способны создать баланс между семьей и карьерой, *а также* наладить по ходу дела многомиллионный бизнес!

По окончании университета Пэрдью Кэти проработала в нем шесть лет, разрабатывая различные базы данных. Родив первого ребенка, она решила, что хочет стать домохозяйкой, — разлука с сыном даже ненадолго вынуждала ее пропускать "слишком много хороших моментов в жизни". А затем, через пару лет, она родила дочь, после чего постепенно начала посвящать свое свободное время волонтерской работе, шитью и садоводству. Настоящий переломный момент наступил для Кэти тогда, когда дети однажды пришли домой из садика с ветряной оспой. Сначала карантину на шесть недель подвергли сына, а затем и дочь — еще на шесть недель. Когда ее усталость и раздражительность от нехватки общения дошли до крайности, муж решил, что нужно срочно что-то делать. Он узнал, что их компании, субподрядчику фармацевтической фирмы *Eli Lilly*, нужен человек, который работал бы с базами данных

(как в Пэрдью) на протяжении 12 недель. После почти трех месяцев, проведенных дома с больными детьми, это показалось Кэти необычайно привлекательной возможностью. Помимо всего прочего, она понимала, что хочет снова ходить на работу, влившись в тот или иной трудовой коллектив. Поэтому она считала, что это предложение может быть хорошим стартом.

Впервые за многие годы, посвященные уходу за детьми, она надела деловой костюм и отправилась на собеседование. При этом в глубине души она очень боялась, что с годами утратила конкурентоспособность и профессиональные навыки. Однако Кэти не только получила работу, но и еще до конца первой недели поняла, что может выполнять все задачи всего за два часа в день! Поэтому она попросила давать ей больше работы, чтобы заполнить остаток времени другими важными делами, а не "плевать в потолок". Такие дела нашлись. К окончанию 12-недельного срока, на который у нее был подписан контракт, она возглавляла уже целую команду людей, и компания просто не захотела ее отпускать. Единственная проблема заключалась в том, что компания решила не продлевать договор субподряда и больше не работать все время на *Lilly*. И вот куда забросил Кэти ее дух предпринимательства.

> *Вместе с одним из мужчин, с которыми я работала, мы решили:* А ведь это идея! *и вдвоем добились подписания прямого контракта с* Lilly. *Первое, что я сделала, — пригласила на работу свою лучшую подругу, чтобы она взяла на себя часть моих обязанностей. Благодаря такому решению, пока моя дочь не пошла в первый класс, я могла работать всего три дня в неделю, а подруга — два других. Между тем* Lilly *требовалось все больше и больше людей для удовлетворения ее нужд, и вскоре мы осознали, что создали настоящую компанию. А потом в один прекрасный день нам позвонил новый потенциальный клиент и предложил взяться за работу для фирмы* Merck. *Тогда мы поняли, что должны сделать все серьезно и правильно, если хотим добиться успеха. Я научилась составлять ведомости на*

зарплату и делать многое другое, что мне никогда даже не снилось. В результате мы договорились, что отработаем четыре года по контракту на Lilly, а затем вступят в действие другие контракты.

Правила и принципы нашей компании также значительно повлияли на мою последующую жизнь и внесли большой вклад в наш общий успех. Я знала, что хочу быть там ради моих детей, по крайней мере пока они не вырастут, и поэтому мы разработали стратегии работы, поддерживающие дела семейные. Благодаря этому мы сумели набрать и сохранить замечательный персонал. Мы потратили гораздо больше средств на наши кадры, чем на конкуренцию, но это себя оправдало. К примеру, мы организовали все так, чтобы родители — причем не только женщины — могли брать на лето отпуск за свой счет, чтобы побыть со своими детьми. А если компания срочно нуждалась в их услугах, мы временно нанимали студентов-медиков старших курсов.

Но главная сложность при одновременном развитии бизнеса и воспитании детей для меня заключалась в том, что, занимаясь одним, я постоянно чувствовала давление другого. Меня расстраивало, если я не могла в тот или иной день остаться дома, чтобы провести время с детьми. Когда же я оставалась и не шла на работу, это расстраивало меня ничуть не меньше. В конце концов, я поняла, что всегда должна быть там, где я есть, не чувствуя вины и доверяя людям, которых наняла. Кстати, на то время мы имели уже около 120 работников и валовой годовой доход в размере 28 млн. долл.

Первоочередной совет, который у меня есть для женщин, желающих стать предпринимателями, звучит так: "Не слушайте маловеров — действуйте!" Мне, например, очень помогла наивность в том, что другие считали едва ли возможным. Многие говорили: "Тебе не стоит начи-

нать свой бизнес, поскольку с ним придется жить, спать и дышать двадцать четыре часа в сутки". Я же попробовала и поняла, что не все так страшно. Если научиться нанимать хороших людей, доверять и вознаграждать, то мучаться вам особенно не придется. Вы просто выведете дело на постоянную орбиту вокруг собственной жизни. Конечно, если вы буквально помешаны на контроле, это не сработает, но, в принципе, у вас все может получиться.

Что мне особенно нравится в истории Кэти, так это факт, что она тут же ухватилась за отличную возможность, как только ее увидела. Она не принесла семью в жертву карьере и установила правила в соответствии со своими собственными взглядами на привлечение и удержание работников. Она начала свой бизнес на *своих* условиях и заставила его не только работать, но и процветать. Подобно многим другим великим лидерам, Кэти поняла, чего стоит создание лояльной и мотивированной команды: одновременной фокусировки на нуждах клиентов и персонала.

Уроки предпринимательства

- **Предлагайте взаимовыгодные решения проблем ваших клиентов.** В данном случае фирма *Eli Lilly* хотела заполучить Кэти, а Кэти хотела работать на своих условиях. Поэтому решение, которое она предложила, относительно легко вывело ее на путь к собственному бизнесу.
- **Не упустите время, когда придет пора создать собственную структуру.** Именно это имела в виду Кэти, когда сказала, что поняла, что они стали "настоящей" компанией и далее должны действовать соответственно. Создание собственной структуры включает разработку всевозможных правил и процедур ведения дел. Оно требует выбора формального статуса вашего бизнеса (корпорация, ООО, ЗАО и т.п.), а также других вещей, защищающих вас и вашу компанию от потенциальных угроз. Многие предприниматели часто терпят неудачи

потому, что витают в облаках, не имея нужных навыков или противясь необходимости внедрить системы поддержки роста.

- **Действуйте в соответствии со своими ценностями.** Кэти делала это самыми разными способами. Она начала свой бизнес с понимания, что, пока у нее маленькие дети, нормально работать полный день не удастся. Поэтому она разделила свою работу с подругой. Затем, как только бизнес начал расти, она осознала, что должна создать для своих работников условия, которые позволили бы им поддерживать баланс между работой и личной жизнью. Поэтому она разработала дружественные к семье правила и процедуры, отвечающие ее собственным ценностям.
- **Сами устанавливайте себе рамки.** Кэти удалось не стать жертвой старого принципа предпринимателей, гласящего, что своим бизнесом нужно жить и дышать. Она четко понимала, чего хочет и чего не хочет, организовывая свою работу и личную жизнь соответствующим образом.

Переход от наемного работника до нанимателя

Одним из наибольших рисков, которые я только принимала в жизни, было решение оставить работу с полной занятостью, чтобы начать собственный бизнес. Одно дело — жаловаться насчет “работы на хозяина” и совсем другое — действительно сделать что-то в этом направлении. Неуверенность в денежном вопросе, собственном статусе, возможностях и завтрашнем дне до конца жизни удерживает от решительных действий очень многих. Однако некоторые все же рискуют, преодолевая свой страх перед туманным будущим, и одной из таких женщин является Сильвия Ацеведо. Я познакомилась с ней в доме губернатора Техаса в Остине накануне того, как нам обеим

предстояло выступить на конференции Техасских женщин. Она сразу же впечатлила меня своей уверенностью, крепким рукопожатием и тем, как во время беседы смотрела мне в глаза. Из разговора я узнала, что она являлась президентом фирмы *CommuniCard*, чья штаб-квартира находилась там же, в Остине. Я спросила, могу ли взять у нее интервью для этой книги, и она, к счастью, согласилась. В тот момент я понятия не имела о ее предыдущем опыте, но подозревала, что он явно будет интересен читателям.

К тому времени как я вернулась в свой офис в Калифорнии, меня там уже дожидался пакет от Сильвии. Тогда я впервые подумала, что она — настоящий предприниматель, который в своей работе не стоит на месте! В пакете были образцы материалов ее *CommuniCard* — потрясающе простых концепций, отлично помогающих людям в общении с представителями разных культур. Это были своеобразные "колоды карт", содержавшие понятные послания, а также картинки на определенную тему наподобие правового обеспечения, строительства или домоводства. К примеру, набор, посвященный домоводству, включал в себя карту о том, как на английском и испанском языке спросить ГДЕ НАХОДЯТСЯ ЧИСТЯЩИЕ СРЕДСТВА? Остальные карточки также позволяли людям эффективно общаться с уверенностью, что они будут правильно поняты. В представлении Сильвии эти карточки выступали в качестве мостиков между культурами.

По образованию Сильвия была инженером, но по духу — ярко выраженным предпринимателем. До того как открыть *CommuniCard*, она входила в состав высшего руководства крупных корпораций, таких как *Dell*, *IBM* и *Apple*. Перед самым крахом на рынке технологий в конце 1990-х годов она решила взять небольшой перерыв, чтобы тщательно обдумать свое будущее. К тому времени в ее голове уже бродила идея *CommuniCard*, которую требовалось наполнить содержанием. Встретившись для интервью, я поинтересовалась, как прошел ее переходный период от работы на кого-то к началу собственного дела, и вот что она ответила.

Необходимо всегда следовать своей страсти. Когда вы начинаете тот или иной бизнес, очень важно иметь для этого базу и предварительно провести ряд исследований. Но даже если у вас есть замечательный продукт, вам необходимо также иметь страсть и энергию, которые будут заставлять вас сделать дополнительное усилие, когда дела пойдут туго. Во всем рано или поздно наступает сложный период и, если вы не любите то, чем занимаетесь, у вас будет гораздо больше шансов сдаться.

Я смогла уйти с работы, чтобы начать собственное дело, потому что я всегда жила по средствам и делала разумные инвестиции. Между тем женщины могут кое-что сделать, чтобы приблизиться к мечте о собственном бизнесе, даже пока работают на других. Начните с создания сети контактов и большего общения с самыми разными людьми, которые не входят в корпорацию. Работники корпораций очень сильно отличаются от владельцев предприятий, тогда как вам нужно поучиться именно у других предпринимателей. Вступите в профессиональные ассоциации своей отрасли и регулярно посещайте их собрания. Местное отделение торгово-промышленной палаты, землячество и женский клуб также могут быть хороши, но вы должны убедиться, что там есть те, кто нуждаются в товарах или услугах, которые вы собираетесь предлагать. Со временем вы сами начнете разбираться в подобных нюансах. Мне лично была очень полезна такая организация, как Business Network International.

Есть еще несколько вещей, которые вы можете сделать, оставаясь наемным работником. Разработайте бизнес-план, создайте свой Web-сайт, приобретите доменное имя и подготовьте подборку маркетинговых и рекламных материалов для раздачи журналистам. Если вы сделаете это, продолжая получать зарплату, то первые пару месяцев после ухода сможете сфокусироваться на продажах, доходах и работе с клиентами.

Долгое время меня мучила мысль о том, что я — латиноамериканка и поэтому люди меня не любят. Между тем сегодня я понимаю, что на самом деле они не имеют ничего против, и даже наоборот. Убедиться в этом мне помогла жизнь в Остине, который является крупнейшим городом США по количеству латинос. В других городах я могла бы и не добиться такого же успеха. Мне даже пошли навстречу при открытии дела, поскольку я представляла национальное меньшинство. Мне это не слишком понравилось, но зато я смогла отлично воспользоваться полученным преимуществом. Вот что означает жить в городе, представляющем благоприятные условия для вас и вашей продукции.

Сильвия предлагает много полезных советов для предприимчивых лидеров, но вы снова и снова слышите, что управление собственным предприятием всегда идет рука об руку со страстью. Как она права, когда говорит, что путь к своему делу усеян неизбежными преградами, преодолеть которые поможет только ваша вера в себя и то, что вы делаете! Ни Сильвия, ни кто-либо еще из предпринимателей, с которыми я общалась, не начали свой бизнес, видя перед собой одни лишь доллары. Они с самого начала имели страстное желание осуществить некую идею или создавать некий продукт. Это не значит, что они не делали все необходимое, чтобы их предприятие стало финансово успешным, совсем наоборот. Просто перепрыгнуть через неизбежные преграды было бы куда сложнее, если бы они не *любили* того, что делали.

У Сильвии есть еще несколько идей, которые я нахожу необычайно полезными. Это практические советы о том, что вы можете сделать, чтобы начать продвигаться к своему делу, оставаясь наемным работником и работая за зарплату. По сути, в данное время она работает над набором карт, разбивающих этот процесс на небольшие шаги, постепенно приближающие вас к началу собственного бизнеса. Подробнее об этом вы можете прочесть на ее Web-сайте, где эти и многие другие карточки доступны всем желающим.

Уроки предпринимательства

- **Собирайте стартовый капитал, пока еще работаете на кого-то.** Если это означает, что вам придется экономить, делайте это. Помимо всего прочего, подобная практика в будущем поможет вам пережить колебания денежных потоков вашего бизнеса.
- **Налаживайте и расширяйте сеть контактов.** Ходите после работы на заседания торгово-промышленной палаты или вступите в ассоциации, имеющие отношение к бизнесу, которым вы хотите заняться. Построение отношений неизменно должно быть важной частью вашего маркетингового плана.
- **Ориентируйтесь на то, что отличает вас от других.** Если вы имеете другой цвет кожи, являетесь геем, лесбиянкой, инвалидом или иностранцем, не бойтесь делать своими клиентами таких же людей, как вы. Смело регистрируйте в местной ассоциации малого бизнеса компанию, принадлежащую определенной общине или меньшинству.

Владелец дочернего предприятия

Задумывались ли вы над тем, что далеко не все предприимчивые лидеры изначально исходят из собственных идей и начинают свой бизнес с нуля? Однако это вовсе не делает их менее успешными. Подумывая об открытии своего дела, многие женщины упускают из виду возможности сотрудничества с более крупными брэндами в качестве дочернего предприятия. А ведь каждый год проходят сотни выставок, предлагающих варианты подобного сотрудничества, в том числе по принципу франшизы. Многие крупные компании, конечно, просят за это десятки тысяч долларов, но есть и такие, начать работу с которыми вы можете и с гораздо более скромным бюджетом.

Анна Ньюбери была молодой домохозяйкой и воспитывала двоих детей (4 лет и 6 месяцев от роду), пока однажды

около сорока лет назад не навестила свою кузину в Далласе, штат Техас. Помимо обсуждения прочих тем, они заговорили о желании Анны вернуться на работу школьным учителем на полную ставку. Ее муж неплохо зарабатывал, но денег у семьи было все равно недостаточно для того, что она называла "высшим сортом". И тогда кузина предложила Анне стать независимым консультантом по красоте компании *Mary Kay*. Это предложение изменило ход всей ее жизни больше, чем она могла себе когда-либо представить.

Хотя люди работают на *Mary Kay* независимо, они имеют возможность постоянно обучаться, а также получают инструкции, поощрения и помощь от корпоративной структуры, членами которой становятся. Безусловно, чтобы заниматься прямыми продажами, нужно быть личностью определенного типа, но для тех, кто проходит отбор, сложно представить лучшую формулу успеха. Анна оказалась как раз таким человеком, и, читая о том, как изменилась ее жизнь, имейте в виду, что я подтолкнула ее немного похвастаться.

> *Я сотрудничала с* Mary Kay *на протяжении 37 лет, из которых 30 лет была национальным директором по продажам. В данный момент я являюсь национальным директором по продажам номер один в мире. Услышав когда-то предложение моей кузины, я решила проверить, смогу ли работать неполный день, чтобы у меня еще оставалось время заниматься детьми. Я все подробно изучила и выяснила, что система комиссионных в этой компании была очень гибкой и щедрой. Очень скоро я поняла, что передо мной открывается возможность за месяц свободного ведения собственного бизнеса под эгидой* Mary Kay *заработать куда больше денег, чем работая на полную ставку учителем. Кроме того, мне позволялось самой определять для себя время работы и время, проводимое с семьей.*
>
> *Мне очень понравилось достигать поставленных целей и получать за это вознаграждение. Чем большего я достигала, тем больше мне хотелось делать. Дошло даже до того,*

что, когда сегодня люди спрашивают меня "Достаточно ли у тебя денег?", я могу честно ответить, что дело даже не в деньгах. Как только я нашла свой путь, то поняла, что могу делать больше, чем раньше. Кроме того, я поняла, что могу помогать другим делать больше. Как всегда говорила сама Мэри Кэй, "Ты не можешь достичь вершины, не взяв туда с собой других людей". Моя мама беспокоилась, что для успеха в работе мне придется слишком редко видеться с детьми. Однако я постоянно забирала их после школы, делала с ними домашние задания и водила их по торговым центрам или по тем местам, куда они хотели пойти. Мой гибкий график работы позволял мне это делать. Всегда найдутся критики, которые будут ругать твое расписание командировок, твои решения или стремление поработать субботним вечером. Я же считала, что на подобные нападки не стоит даже реагировать, поскольку на самом деле все они говорили: "Ты делаешь нечто большее, чем, как мне кажется, могу сделать я".

История Анны служит уроком для каждой женщины, которая хочет иметь все — самоуважение, независимость, семью, финансовую стабильность — и делать что-то важное. Подобно многим женщинам ее поколения она выбрала профессию учителя, но в отличие от многих женщин *любого* поколения смогла создать и возглавить бизнес внутри бизнеса. Это позволило ей достичь целей, пути к которым она раньше не видела даже в самых волшебных снах. Учитывая, что у нее было двое маленьких детей и не было сбережений, Анна вряд ли оставила бы преподавание ради любого другого бизнеса. Она не могла рискнуть заняться тем, что требовало больших расходов или самостоятельной работы без устоявшихся правил и помощи коллег. Если вдруг вы сами находитесь в подобной ситуации, очень может быть, что вам тоже будет полезно стать предпринимателем в рамках крупной компании.

Уроки предпринимательства

- **Изучайте варианты собственного бизнеса, которые соответствовали бы вашему стилю жизни.** Если у вас есть маленькие дети или вы недавно вступили в брак, то бизнес, требующий частых командировок или сверхурочной работы, вам не подойдет.
- **Тщательно взвешивайте свои финансовые реалии и возможности.** Когда Анна осознала, что, работая полдня независимым консультантом *Mary Kay*, может зарабатывать больше денег, чем на полной ставке учителем, решение забыть о школе было не так уж сложно принять.
- **Будьте наставником для других людей.** Рано или поздно наступит время, когда ваш бизнес станет стабильным и у вас будет больше времени, чтобы посвящать его окружающим и помогать им развивать собственный успех. Возьмите себе на вооружение философию *Каждый кого-то да учит*.
- **Не позволяйте формировать ваши решения или самооценку критикам.** В жизни большинства из нас есть люди, у которых слишком много свободного времени и которые тратят его, вмешиваясь в чужие дела. Очень часто они просто не уверены в себе; им плохо и они делают все возможное, чтобы опустить окружающих до своего уровня. Помните, что ваши успехи и благополучие не зависят целиком и полностью от доброй воли окружающих. Как рекомендует Анна, даже не утомляйте себя реакцией на пустые нападки — продолжайте четко следовать своим курсом.

Уроки, усвоенные за 20 лет работы консультантом

А теперь я хочу поделиться с вами своим личным опытом начала собственного бизнеса и его ведения в течение 20 лет.

Поверьте, все это было нелегко. Однако сегодня, когда я говорю о том, что помогло мне преуспеть, меня обвиняют (часто в прессе) в хвастовстве, эгоцентричности и чрезмерном самомнении. Одна часть меня считает, что, если бы я была мужчиной, говоря то же самое, это воспринималось бы, как скромный рассказ о том, чего стоит успех. Но я не мужчина. Поэтому я решила написать о сферах, в которых была успешна, *а также* о сферах, в которых провалилась. Иногда я думаю, что наилучшими уроками были именно провалы, но факт в том, что для моего развития как предприимчивого лидера важно было и то, и другое. Конечно, были некоторые вещи, которые я интуитивно делала правильно. Однако не стоит строить на этот счет иллюзий, поскольку многие вещи я также интуитивно делала неправильно. Я считала, что все мои инстинкты абсолютно верны, но они далеко не всегда вели меня туда, куда мне действительно было нужно. Они лишь зеркально отражали мои желания и стремления. Изображение поднятого или опущенного большого пальца под каждым уроком укажет вам на то, как именно я его усвоила: путем проб и ошибок или благодаря хорошей интуиции.

Если вам доводилось бывать на моих выступлениях или читать мои книги, то вы уже знаете, что я начала свою карьеру, работая со студентами в университетских городках. Моим главным стремлением было после выпуска стать проректором крупного университета. Однако по этому пути моя карьера развивалась всего несколько лет. Как только я получила диплом магистра консалтинга в колледже, где работала комендантом общежития, директор по размещению студентов сделал мне интересное предложение. Он спросил, не хочу ли я поработать летом на одну компанию, которой нужен был человек для составления должностных инструкций. Лучших предложений у меня на то время не было, поэтому я с радостью согласилась. Я знала, что очень неплохо пишу и точно смогу заработать больше денег — разбогатеть, работая в университетском городке, еще никому не удавалось.

Итак, летом 1976 года я подала заявление на работу по совместительству в нефтяной компании *ARCO* (теперь — *BP*). Я искренне собиралась задержаться там всего на пару месяцев, а после выполнения порученного задания вновь заняться студентами. Тогда я еще не знала, что меня очень заинтригует то, что потом назовут отношениями между членами коллектива, а также гораздо более высокий заработок. Ведь каждую неделю я получала примерно столько же, сколько в своем кампусе за месяц. В общем, я с головой погрузилась в написание требований к работе посредством бесед с людьми, которые ею уже занимались. По ходу дела я узнала обо всех должностях, существующих в компании, и познакомилась со многими людьми, которые эти должности занимали. Когда же я выполнила поручение за более короткое время, чем было запланировано, то поняла, что хотела бы остаться работать в этой компании. Поэтому я составила для менеджера по кадрам записку, в которой описала, как смогу помочь ему в деле найма, обучения и мотивации самых разных работников. К счастью для меня, он еще никогда раньше не получал таких смелых предложений, а потому принял меня на работу в штат. Так началось то, что вылилось в мою 30-летнюю карьеру работы с кадрами. В то время я этого еще не понимала, но это был мой урок предпринимательства, который изменил ход всей моей карьеры.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 1
Продвигайте сами себя.



Спустя сравнительно недолгое время я осознала, что не так все просто. Работа в корпорации оставляла не больше времени на отдых, чем если бы я работала на сборочном конвейере (что мне тоже доводилось делать около недели между семестрами). Корпоративная структура, правила, принципы и ожидания поначалу были мне чужды. Я быстро усвоила, что начало работы в 8:00 означает, что нужно приходить в 8:00, а не в 8:05, но в течение десяти лет я ненавидела эту рутину. Кроме того, там была целая иерархия. Знать свое место было очень важно, что-

бы поддерживать эго других работников корпорации (до конца всех тонкостей я так и не поняла). Раньше я думала, что организации процветают благодаря разным мнениям и подробным обсуждениям сложных вопросов, но оказалось, что это не так. Это могло работать в учебном заведении, но явно не в корпоративном мире. Мне пришлось быстренько научиться уступать старшим по возрасту и положению и только спрашивать "Как высоко?", когда мне говорили прыгать. Стремление к деньгам и престижу заманили меня туда, где я чувствовала себя не особенно хорошо и уверенно.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 2
Никогда не продавайте свою душу дьяволу.



Когда меня попросили подписаться на пенсионную программу компании, я подумала, что вряд ли смогу задержаться в ней достаточно долго, чтобы сразу выйти на пенсию. На случай, если вы не знаете, подобная программа дает неплохие финансовые преимущества. Вы переводите на свой пенсионный счет определенную сумму, а потом такую же сумму на него переводит компания. Но мне тогда было всего двадцать пять лет и вся моя карьера была еще впереди. Кому нужна пара лишних долларов на счету, которым можно будет воспользоваться только по достижении 55 или 60 лет? Оглядываясь назад, могу сказать, что она была нужна *мне*. На самом деле я упустила замечательную возможность получать "деньги ни за что". Ведь все, что мне нужно было делать, — это откладывать небольшую сумму с каждой зарплаты, после чего мои сбережения благополучно удваивались бы. Но делала ли я это? Нет и еще раз нет.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 3
Не будьте близоруки. Планируйте свое финансовое будущее.



На протяжении следующих пяти лет я работала на всевозможных должностях, связанных с отношениями между члена-

ми коллектива. Кстати, со временем моя работа была названа кадровой службой и управлением персоналом. Главная причина, по которой я продолжала переходить в другие департаменты, заключалась в том, что я начала уставать от рутины. Моим девизом стало: *Везде была и все делала. Дайте мне заняться чем-то новым!* К счастью, у компании была программа помощи в обучении, и на пятом году работы я начала учебу в докторантуре, которую большей частью оплачивала не сама. Вот *это* действительно было то, что я сделала правильно. Обучение стоимостью 40 тыс. долл. я получила всего за примерно 8 тыс. Этого, конечно, было недостаточно, и я все равно продолжала жить от зарплаты до зарплаты, но степень доктора философии в области консультационной психологии получила.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 4

Работая в компании, пользуйтесь предлагаемыми преимуществами, чтобы быстрее достичь своих целей.



Сколько я себя помню, у меня всегда была мечта стать психологом. Я хотела помогать людям и думала, что психолог может делать это особенно хорошо. Однако я никогда не рассматривала другие альтернативы. Я никогда даже не задумывалась над тем, подходит ли мне такая карьера. Я не знала ни одного психолога и не делала попыток поговорить с кем-нибудь из них, чтобы выяснить, что на самом деле может означать работа в этой сфере. Тем не менее, получив, наконец, свою степень после пяти лет вечерних занятий и кадровой работы полный день, я все бросила, чтобы открыть частную практику психотерапии. Никто из людей, с которыми я в то время общалась, не считал, что это хорошая идея. Моя мама говорила, что мысль о моей “незанятости” вызывает у нее колики в животе. Моя лучшая подруга никак не могла понять, почему я решила оставить столь прибыльную и престижную должность. Через сравнительно короткое время я пришла к мысли, что они, наверное, были правы. Просиживание в кабинете день за днем было несовместимо с моей деятельной натурой. Все говорило

о том, что я лишь сменила одну форму ограничения свободы на другую.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 5
Понимайте сами себя и знайте, чего хотите.



Поэтому я решила проводить публичные семинары для женщин, на которых могла бы помогать им становиться более настойчивыми и принимать эффективные карьерные решения. Я разработала программу, приобрела списки адресов для рассылки, подписала контракты с гостиницами, напечатала пригласительные и... затаила дыхание. “Безусловно, женщины захотят посетить хотя бы один из моих семинаров”, — думала я. Ведь я так много знала о проблемах женщин на рабочем месте. Ну ладно, вы, наверное, уже догадались, что произошло.

Даже с такими программами возникли определенные сложности. Людей приходило слишком мало. Мне пришлось просить друзей прийти послушать меня бесплатно, чтобы платные посетители не чувствовали себя частью программы для неудачников (или, что еще хуже, программы, организованной неудачницей). Оказалось, что я плохо подготовилась и слишком положилась на свою интуицию. Публичные семинары вообще проводить непросто, именно поэтому так много консультантов предпочитают работать на базе компаний с постоянной клиентурой. Что ж, я усвоила урок, но это было еще не все. Примерно в то же самое время мой сберегательный счет практически опустел. Мне пришлось взять кредит под залог дома, чтобы погасить текущие выплаты по ипотечной ссуде. За 20 лет собственного бизнеса я больше не припоминаю ни разу, когда бы чувствовала подобное отчаяние и сомнение в своих способностях достичь успеха.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 6
Не спешите. Прежде чем броситься головой в омут, проводите исследования и изучайте наилучшие практики.



А затем у меня в офисе раздался телефонный звонок, который все изменил. Это была одна моя знакомая, которая руководила департаментом обучения в крупной корпорации. Она спросила, не хочу ли я "потренировать" кого-то. (Вы, возможно, помните, что в 1986 году работа бизнес-тренера была не самым обычным явлением.) Если честно, я даже не представляла, о чем идет речь, но точно знала, что готова делать что угодно, только чтобы выйти из профессиональной депрессии. Поэтому я ответила: "Конечно, я могу тренировать кого-то". Несмотря на то что я не имела ни малейшего понятия, с чего начать, я тут же ухватилась за эту возможность. Я собрала воедино все мои знания о поведении людей и организаций и разработала одну из первых моделей бизнес-тренинга. Безусловно, в то время я совершенно не понимала, как это делается: я знала только, что мне нужно платить по закладной.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 7

Смело рискуйте в рамках своей компетентности.



Очень скоро я уже одновременно вела частную психотерапевтическую и процветающую тренерскую практику. Проблема была лишь в том, что я не могла хорошо выполнять два дела параллельно. Ведь терапия требовала от меня взвешенного анализа, тогда как тренерство заставляло действовать быстро, часто делая весьма смелые выводы. Я чувствовала себя так, словно внутри меня идет перетягивание каната. У меня были обязательства перед клиентами, с которыми я проработала почти два года, но мое сердце говорило мне, что я лучше подхожу для тренерства. Больше всего в то время я боялась, что шаг в неизвестность будет означать лишь очередную потерю стабильности. Однако я так же хорошо понимала, что должна что-то изменить ради сохранения мира в своей душе.

Поэтому я начала говорить клиентам о скором отходе от врачебной практики, постепенно прощаться с ними и подыскивать других докторов, способных им помочь. И что вы думаете? Как только я этим занялась, мой телефон стал просто разры-

ваться от звонков потенциальных клиентов, обращавшихся ко мне как к тренеру. Не успев оглянуться, я набрала гораздо больше клиентов, чем у меня их когда-либо было в годы занятия психотерапией. Более того, мои доходы также возросли, поскольку по счетам исправно платили компании, в которых работали эти люди.

> **УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 8**
> ***Верьте, что когда закроется одна дверь, откроется другая.***
> 

На протяжении следующих нескольких лет я приобрела постоянную корпоративную клиентуру, в которую вошла парочка крупнейших и известнейших мировых компаний. Я побывала в Азии, в Европе и объездила всю Северную Америку. Я учила людей достигать максимально возможных для них целей, которые ранее им не давались по причине усвоенных в детстве ложных представлений об успехе. Конечно, мне пришлось работать больше, чем когда-либо, но я наслаждалась каждой отданной работе минутой. Единственной проблемой было то, что зарабатывала я все еще недостаточно, чтобы отвечать собственному представлению о богатстве. Ведь, по моему глубокому убеждению, быть богатым — означало *иметь все деньги, которые вам нужны, чтобы жить так, как вам хочется, не беспокоясь о деньгах*. В некотором роде я оставалась той "хорошей девочкой", которой меня учили быть в детстве. Я заботилась о других, всем помогала, тяжело работала и думала, что все будет отлично. Однако так не получалось. Конечно, я была сама себе хозяйка, кое-как держалась на плаву в бизнесе, но не процветала.

Однажды после занятия с клиентом я почувствовала, что не готова помочь ему так, как было необходимо. Тогда я осознала, что от одного тренера вряд ли стоит ожидать удовлетворения всех нужд клиента. Корпорации платили мне хорошие деньги за обучение их сотрудников, но я была ограничена собственными знаниями и опытом. Я знала то, что знала, и понимала, что многих знаний мне не хватает. Меня осенило, что, если бы

у каждого клиента могла быть *команда* людей, которые бы с ним работали, он или она жили бы в лучшем из миров. Мне также стало ясно, что, сумев собрать под своим крылом такую команду тренеров, я смогу преспокойно получать пассивный доход в виде процентов от их заработка.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 9

Занимаясь бизнесом в одиночку, помните, что ваши доходы ограничены количеством часов в сутках.



Хорошенько все обдумав, я решила организовать встречу коллег, которые только начинали собственную тренерскую практику. Нам просто необходимо было обсудить, как мы можем работать сообща. Одна из участниц этой встречи, которую я знала уже несколько лет и считала своей хорошей подругой, похоже, отлично поняла, чего я хотела добиться. После обсуждения, хотя и не слишком продолжительного, мы с ней договорились создать компанию с использованием тренерской модели, основанной на действиях команд. Мы решили заняться тем, чего в то время еще никто не предлагал. Вместе с этой женщиной мы провели собеседования и сформировали базу данных тренеров, каждый из которых числился независимым подрядчиком. Планировалось, что в процессе работы эти тренеры будут входить в команды, специально подобранные для того или иного клиента. После предварительной оценки нужд заказчика мы подбирали бы для него профессионалов, обладающих опытом именно в тех сферах, которые требовали развития.

Мы вложили довольно много средств и времени в подготовку маркетинговых материалов и систем, ставших краеугольным камнем компании *Corporate Coaching International*. Но тут, к сожалению, оказалось, что долгой и слаженной совместной работы у нас не получится. Конечно, мы разделяли общее в*и*дение того, что хотели сделать, но имели совершенно разные представления о том, как это сделать. Ее в*и*дение будущего предприятия было более широким и масштабным. Я же фокусировалась на конкретных моментах наподобие качества

услуг, которые мы предлагали своим клиентам. На поверхности у нас все было гладко, но в глубине возникало немало недоразумений и конфликтов. Наша компания постепенно развивалась, но нашей дружбе по ходу дела пришел конец. Мы обе имели раньше успешные индивидуальные практики, но оказались просто не готовы к тому, что называется деловым партнерством. Всего через два года мы разделили свой бизнес пополам и дальше пошли каждая своим путем. Для меня это стало очень дорогостоящим и болезненным уроком.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 10
Выбирайте партнеров по бизнесу тщательно и осторожно.



Но самым большим открытием, которое мне пришлось сделать за эти годы, было то, что, поднимая цены, я не потеряю всех своих клиентов. Когда я занималась частной практикой, люди платили мне почасово. Создав же команду, я была вынуждена переключиться на почасовую оплату для всех тренеров *плюс* плату за мою координацию их работы и административные расходы. Это называлось *прибылью*. Другими словами, я больше не получала деньги только за работу, которую выполняла сама; я начала получать их еще и за работу, выполняемую *другими*. Однако меня беспокоило, воспримут ли это новшество клиенты? Откровенно говоря, некоторые не восприняли. По ходу дела я потеряла парочку из них, но повышение расценок более чем компенсировало эту потерю. Сегодня я работаю уже не так тяжело, но более тонко и обдуманно.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 11
Знайте, чего вы стоите, и требуйте именно столько.



Примерно в то же время я решила, что хочу давать что-то обществу, поэтому начала предоставлять услуги тренера и консультанта нескольким неприбыльным агентствам. Правда, учитывая тот факт, что карманы этих организаций никогда не были так глубоки, как карманы корпораций, работа с ними

существенно снизила мои доходы. Среди неприбыльных объединений пошли слухи о моей безотказности и вскоре я уже была больше занята ими, чем корпоративными клиентами. Для обычной работы у меня просто перестало хватать времени. К чему это привело? Доля моей прибыли резко пошла на спад. Это стало для меня еще одной поворотной точкой в понимании мира. Как бы я ни хотела делать добро людям, у меня не получалось одновременно с этим делать добро себе. Я лишь вновь возвращалась к усвоенным с детства правилам поведения "хорошей девочки".

Примерно через год такой жизни я, наконец, поняла, что должна установить определенные ограничения. Я выбрала несколько клиентов, которые меня особенно интересовали, и согласилась предоставлять им бесплатные услуги один день в месяц по мере надобности. Остальным же я сообщила, что всегда буду рада поработать с ними за полную стоимость. Однако оказалось, что, работая бесплатно на одну общественную организацию, я якобы должна делать то же самое для всех остальных. Иначе я рискую приобрести дурную славу владельца предприятия с непоследовательной ценовой политикой. Поэтому я начала просто перенаправлять всех, кто не мог оплатить мои услуги, к частным тренерам. Ведь было много других отличных специалистов, которые нуждались в работе и могли помочь. Как я уже говорила, когда закрывается одна дверь, открывается другая. Вскоре список моих корпоративных клиентов стал снова расширяться.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 12
Грамотно варьируйте свою ценовую политику.



Еще один урок, связанный с деньгами, я усвоила весьма неприятным образом, поскольку он стоил мне нескольких тысяч долларов. Как-то накануне праздников я пригласила одного своего клиента на ужин. Мы немного выпили, после чего он стал обсуждать со мной действующие расценки на услуги. Я сказала, что совершенно не хочу говорить о деньгах; ведь

пригласила его, чтобы отблагодарить за работу, которой он обеспечил мою фирму более чем на год. Однако он настаивал. Я до сих пор не знаю, была ли это намеренная попытка убедить меня снизить стоимость консультаций для его компании. Но я была тогда в праздничном настроении, да еще и после пары бокалов спиртного, а потому согласилась.

Мне и в дальнейшем хорошо с ним работалось, но получаемая прибыль значительно снизилась. Каждый раз, когда наша фирма повышала расценки на свои услуги, для него плата оставалась более низкой, чем для других клиентов. Оказалось, что снижать стоимость по чьей-то просьбе — также совсем не здорово для бизнеса. Здесь снова возникает проблема, что, если один клиент расскажет о своих "скидках" другим, это вызовет недовольство тех, кто платит полную стоимость. Гораздо лучше было бы сказать ему тогда, что я с радостью снижу цену, если он решит отказаться от нескольких услуг, в которых не видит особой необходимости.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 13

Не говорите о деньгах, когда употребляете спиртное, на вечеринках или общественных мероприятиях.



Шло время, а бизнес и баланс между моей работой и личной жизнью развивались обратно пропорционально. Чем более успешной я становилась, тем меньше времени у меня оставалось на то, о чем я мечтала, покидая корпоративную Америку. Мне все приходилось делать самой, тратя на это все время без остатка. Я припоминаю тот момент, когда поняла, что должна нанять кого-то, кто помогал бы мне в административных вопросах. Я тогда сидела в офисе одной своей клиентки и не столько слушала ее, сколько думала о количестве рутины, которой мне предстояло заняться во второй половине дня. Я нарушила собственное правило: *Уделять все внимание обсуждаемой проблеме*. В тот же день по дороге домой я решила срочно нанять помощника.

Это стало для меня уроком, который, по сути своей, был положительным. Отрицательным же моментом в нем было то,

что я постоянно нанимала не тех людей. За те деньги, которые я собиралась платить, мне никак не удавалось найти подходящего человека, который мог бы угодить нашим клиентам. Ведь это были серьезные и крупные компании, платившие тренерам значительные суммы. Поэтому сотрудник, отвечающий им по телефону и принимающий их в офисе, обязан был быть энергичным, профессиональным и почтительным. Вскоре я стала настоящей машиной по перебору помощников и тратила куда больше времени на найм и увольнение, чем могла себе позволить.

Примерно в то же время у меня состоялась встреча с другим клиентом, на которой присутствовала молодая женщина, учившаяся в докторантуре местного колледжа. Я подумала: *Именно такой человек мне нужен.* Конечно, предложить работу сотруднице моего клиента было бы неэтично. Поэтому я попросила эту женщину посоветовать кого-то вроде нее, кого могло заинтересовать мое предложение. Мне пошли навстречу и вскоре я взяла на работу ее подругу. Я платила ей почти вдвое больше, чем любой другой на этой должности, но она того стоила. Ведь благодаря ее сообразительности и способностям я смогла расширить роль помощницы и снять со своих плеч ощутимый груз забот. В принципе, я была бы уже счастлива, если бы она просто делала достаточно, чтобы позволить мне вернуться к нормальной жизни. К моему удивлению, она прекрасно делала все это и даже больше.

Получив необходимую помощницу, я смогла посвящать больше времени маркетингу и стратегиям, а также качеству обслуживания клиентов. На следующий же год после того, как она появилась в моем офисе, объем бизнеса вырос на 50%. Через год он вырос еще на 50% и продолжал расти дальше. Именно это и лежит в основе фразы *За возможности платят наперед*. Некоторые люди называют это тратой денег ради получения денег. Рост бизнеса зависит от инвестиций в вещи и людей, необходимых для достижения успеха. Если вы не хотите чем-то жертвовать ради создания положительного впечатления от вашей компании и продукта, то зачем тогда вообще начинать свое дело?

Интересно, что как только я написала это последнее предложение, в папке моих входящих сообщений появилось электронное письмо от одной клиентки. Заканчивалось оно так: "Хочу, чтобы вы знали, что у вас замечательная сотрудница — исполнительная, доброжелательная, эффективная и всегда готовая помочь. В ней есть все то, что хочется видеть в человеке, который вас представляет". Как вам это нравится? Вот это я называю синхронизацией в действии!

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 14

Не делайте все сами. Найдите людей, которые помогут вам строить бизнес, и платите за возможности наперед.



По мере того как бизнес процветал, я начала понемногу расслабляться. У нас была группа ключевых клиентов, которые регулярно пользовались нашими услугами. По сути, примерно 80% нашего бизнеса составляла работа с двумя или тремя действительно крупными корпорациями. На этом этапе я пошла по пути наименьшего сопротивления, остановив маркетинг. Я начала снова играть в теннис, поздоровела и вернулась к занятиям фотографией. Подозреваю, что вы можете сказать, что я почивала на лаврах. Что ж, до 11 сентября 2001 года так и было. Но с того дня все изменилось по самым разным причинам. Террористические атаки перевернули многие малые предприятия с ног на голову, поскольку в экономике начался хаос. В составе руководства нашего главного клиента произошли радикальные перемены. В сочетании же с общей экономической нестабильностью это привело к тому, что фирма снизила использование наших услуг более чем на 90%. Наш еще недавно обильный поток доходов в одночасье обмелел.

В декабре того же года (на шестнадцатый год занятия бизнесом) я начала задумываться о том, сможет ли моя компания остаться на плаву. Были даже несколько депрессивных недель, когда я не знала, что делать и как повернуть ситуацию вспять. Причем все это лишь усугублялось тем, что я разделяла общенациональное чувство поражения, последовавшее за атаками.

Только к середине января следующего года я постепенно возродила в себе бойцовский дух. И хотя ни происки террористов, ни потеря клиентов не смогли меня остановить, они серьезно усложнили мне жизнь. Безусловно, мне не пришлось начинать все с нуля, но чувство у меня было именно таким.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 15
Никогда не теряйте бдительности. Даже когда все идет хорошо, продолжайте работать на свой успех.



С помощью нашего персонала и подрядчиков мы смогли вновь поставить бизнес на ноги, но для возвращения наших былых размеров прибыли потребовалось несколько лет. Занимаясь этим, я даже утратила часть своего энтузиазма по поводу дальнейшего развития предприятия. Я как раз продала *Warner Books* права на книгу *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе* и хотела выделить немного времени на ее продвижение после издания. Я также хотела выступать с лекциями о мотивации, но понимала, что это очень конкурентный бизнес, а потому и подходить к нему нужно именно так — как к бизнесу. В общем, я занялась параллельным делом, запустив сайт `Drloisfrankel.com`. Вместе со своими сотрудниками я приступила к изучению особенностей ораторского искусства и посещению семинаров по этой теме (ну, кое-кто ходил). Мы также стремились создать инфраструктуру и обеспечить все необходимое для того, что, как я надеялась, положит начало притоку новых, совершенно других клиентов.

Мы проработали над этим около года, сводя все воедино, и лишь потом получили первый заказ на платное выступление с речью. Постепенно к нам стали поступать приглашения выступить на самых разных мероприятиях. Тогда я еще не могла достаточно заработать, но это было совсем неплохим началом. Как только книга *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе* появилась в магазинах и началось ее продвижение, все было уже не так, как раньше. Приглашения на этом этапе лились рекой, и мое видение себя в качестве оратора стало осуществляться. Однако не зря известная мудрость гласит:

Будь осторожен со своими желаниями. Рано или поздно, но мы начали путать свой тренерский бизнес с бизнесом ораторским, не всегда хорошо справляясь с обоими. Пришлось взять на работу больше людей, что в данном случае означало найти кого-то на мое место менеджера тренингов. Без создания солидной базы я не видела способа, используя который, мы могли бы справиться с неразберихой предложений, заявок и заказов. Это был еще один пример того, что *За возможности платят наперед*.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 16

Всегда имейте четкое видение того, что хотите сделать, и создавайте системы поддержки этого на пути к успеху.



Меня переполняло воодушевление и ожидание отличных возможностей. Тогда как раньше тренерский бизнес большей частью фокусировался на корпоративных клиентах, теперь нам звонили и отдельные лица, прочитавшие книгу и желавшие у нас заниматься. В своем воображении я уже видела, как мы предлагаем новую линию тренерских услуг для индивидуальных клиентов, которые платили бы из собственных карманов. Это требовало новой ценовой политики, позволяющей удовлетворить более скромные бюджеты, чем на корпоративном уровне. Кроме того, нам было необходимо расширить офисную площадь. На протяжении многих лет мы умудрялись сводить расходы к минимуму, довольствуясь сравнительно небольшим офисом. Больше места нам было просто не нужно, поскольку мы всегда выезжали для работы в офисы корпоративных клиентов. Однако теперь планировалось, что индивидуальные клиенты будут приходить на занятия к нам.

Как раз тогда по соседству с нашим освободился офис, который идеально подходил для устройства конференц-зала, кабинета приглашенных тренеров и дополнительного места ожидания. Поэтому мы его арендовали, в одночасье удвоив свою арендную плату. Я думала, что все будет в порядке, ведь *За возможности платят наперед*. Однако впоследствии оказа-

лось, что я слишком доверилась своей интуиции, недостаточно взвесив все преимущества и недостатки. Да, индивидуальные клиенты продолжали звонить, но большинство из них не могли себе позволить оплатить наши услуги даже по сниженной цене. Мы платили своим тренерам уже по две сотни долларов в час, тогда как большинство занятий длились по полтора, а то и по два часа. И это всего одно занятие. Мы же понимали, что хорошая работа тренера предполагает от четырех до шести встреч и что мы должны не только нести расходы, но и получать прибыль. Тогда мы разработали программу индивидуальных тренингов, которая стоила лишь около 2200 долл. — небольшую часть того, что платили наши корпоративные клиенты.

Сейчас *вы*, возможно, подумали, что вряд ли захотели бы сделать в свою карьеру инвестицию на такую сумму. Что ж, почти никто и не захотел. Тогда мы переключились на почасовую оплату предоставляемых услуг, но даже это не помогало покрыть наши расходы. После 18 месяцев подобных пробуксовок мы пришли к мысли, что неправильной была сама идея этим заняться. Мы вновь сменили направление и вернулись к работе в основном с корпоративными клиентами, переместившись обратно в небольшой офис. Короче говоря, моих интуиции и в*и*дения оказалось недостаточно. Я не усвоила урок, полученный от фиаско моих публичных выступлений. Мне следовало предварительно провести больше исследований и более тщательно все обдумать.

УРОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 17

Не спешите. Прежде чем броситься головой в омут, проводите исследования и изучайте наилучшие практики. (Мне пришлось усвоить этот урок дважды.)



Сегодня, на 20-м году собственного бизнеса, я могу сказать, что усвоила много уроков и явно должна усвоить еще немало. Как вы можете увидеть, подсчитав все поднятые и опущенные большие пальцы на картинках, учиться мне довелось больше на ошибках, чем на успехах. Я достигла своих финансовых целей и помогла по ходу дела многим людям, благополучно сохранив

свои порядочность и ценности. Я поняла, что я крепче, чем думала о себе раньше. Все эти годы я была сама себе хозяйкой и все пряники (и шишки) доставались мне, а также тем, кто со мной работал. В любом случае мой наихудший день в собственном бизнесе был все равно лучше, чем наилучший день работы на кого-то другого. А если я смогла этого добиться — *сможете и вы.*

Советы тренера по женскому предпринимательству

73. ***Следуйте рецепту успеха Миссис Филдс.*** Дебби Филдс, основательница компании *Mrs. Fields Cookies*, однажды сказала, что все дело в *страсти*, *настойчивости* и *совершенстве*. Не важно, с чего все начинается — прибыльного бизнеса или неприбыльной организации, — вы должны вложить в нее много времени и энергии. Основное ваше внимание должно быть направлено на то, чем вы хотите заниматься так сильно — делая это хорошо, — что ничто не сможет сбить вас с пути к успеху.

74. ***Думайте и действуйте глобально.*** Когда Том Уотсон основал *IBM* (международную корпорацию канцелярской оргтехники), он еще не имел международного бизнеса, но мечтал, что однажды будет иметь. Когда Джейми Фокс получил "Оскар" за лучшую мужскую роль в фильме *Рэй*, он поблагодарил свою бабушку, которая научила его "играть так, словно ты был где-то". Любая величина относительна. К примеру, вы вполне можете никогда не стремиться возглавить крупнейшее агентство по спасению животных, но действовать так, словно уже делали это. Это позволит вам видеть вещи и учитывать варианты, которые иначе вы проглядели бы или сочли невозможными. Начав свой бизнес, я вложила тысячи долларов в маркетинговые материалы, хотя в то время практически не могла себе этого позволить. Однако это помогло мне выглядеть и чувствовать себя конкурентоспособной. Я должна была поддерживать имидж крупной компании, который пыталась создать у

потенциальных клиентов, и в конечном счете моя фирма стала ему соответствовать.

75. ***Будьте "лидером-слугой".*** Вопреки расхожему мнению, лидерство предпринимателей направлено не на *вас* — оно направлено на других людей. Оно предусматривает работу с клиентами, заказчиками, поставщиками, последователями и обществом, в котором вы действуете. В 1970 году Роберт Гринлиф придумал термин *лидерство слуги*, чтобы описать, как видение в сочетании с этикой слуг повышает не только успешность лидерства, но и качество общества. Наивысшим приоритетом лидера-слуги является удовлетворение в первую очередь нужд других — именно то, что делает *женщин* прирожденными лидерами-слугами.

76. ***Выучите язык денег.*** В своей книге *Хорошие девочки не становятся богатыми* я рассматриваю тот факт, что женщины хуже мужчин понимают правила обращения с деньгами и вложения капитала. Независимо от размера или характера вашей компании вам просто необходимо понимать, как заставить ее приносить прибыль. Даже термин *неприбыльная* не должен вводить вас в заблуждение. Подобные учреждения не могут постоянно работать себе в убыток и при этом оставаться успешными. Возглавив собственное предприятие, вы обязаны будете заниматься бюджетом, инвестициями, зарплатами и другими формами управления деньгами. Поэтому прослушайте курс лекций по финансам для нефинансовых менеджеров в вашем местном колледже; начните читать *The Wall Street Journal* и другие журналы, посвященные деньгам.

77. ***Ожидайте трудностей и готовьтесь к встрече с ними.*** Начав свое дело, вы рано или поздно столкнетесь на этом пути с проблемами. Чтобы их избежать, попробуйте видеть в них скорее интересные задачи, требующие решения, чем непреодолимые проблемы, которые обязательно должны привести вас к краху. Кроме того, для любого предпринимателя очень важно расширять круг общения с друзьями

и коллегами, которые думают так же, как и вы, и могут помочь вам справиться с трудностями.

78. *Ведите дневник успехов.* В жизни всех предпринимателей бывают дни, когда они задают себе вопрос о том, чем вообще они занимаются и для чего именно. Мы можем услышать похвалы десяти клиентов, а потом получить один негативный отзыв, который поставит под сомнение выбранный нами путь и решение возглавить собственный бизнес. На этот случай заведите папку, в которую будете складывать записки с благодарностями, вырезки из газет и журналов и другие свидетельства, что вы все делаете правильно. Доставайте и просматривайте ее каждый раз, когда вам будут нужны ободрение, поддержка и уверенность в собственных силах.

79. *Идите в ногу со временем.* Слишком часто предприниматели настолько увлекаются повседневными делами и проблемами, что упускают из виду новые тенденции. Они не обращают внимания даже на ту информацию, которая могла бы помочь им сохранить конкурентоспособность. Некоторые женщины пытаются оправдаться своими дополнительными семейными обязанностями, но, скорее всего, они просто не умеют находить нужное время. На самом же деле это совсем не сложно. Каждую неделю планируйте получасовую деловую встречу с собой. Посвящайте ее чтению профессиональных журналов или другого рода сбору данных о текущей ситуации в вашей отрасли. Это единственный способ профессионально расти наравне с теми, кому вы предоставляете услуги.

80. *Постоянно расширяйте свою сеть контактов.* Люди, с которыми вы общаетесь, могут не только помочь другим обратить внимание на ваши товары или услуги. Они также обеспечивают вас связями, необходимыми для эффективного ведения вашего бизнеса, и потоком информации, позволяющим ориентироваться в последних тенденциях.

81. ***Выбирайте подходящее расположение.*** Если вы собираетесь открыть магазин по продаже бассейнов, то город на берегу большой реки вряд ли будет для этого наилучшим местом. Максимально возможного успеха вы там не добьетесь. Аналогично, если ваш бизнес связан с определенной отраслью, лучше располагаться как можно ближе к соответствующим крупным компаниям. Американским бизнесменам я особенно рекомендую изучить сайт `http://epodunk.com`. На нем представлена полезная информация о доходах семьи, уровне образования, среднем возрасте и других характеристиках жителей конкретных городов.

82. ***Просите помощи.*** Одна из наибольших ошибок, которую только может допустить начинающий бизнесмен, — это думать, что он должен все делать сам. Поверьте, что вам нет никакой необходимости заново изобретать велосипед, когда столько людей до вас уже везде побывали и все сделали. Во многих городах сегодня для владельцев малого бизнеса предоставляются бесплатные услуги, а кроме того, им всегда готовы помочь опытные тренеры.

83. ***Подумайте об открытии филиала или франшизы.*** Допустим, вы хотите работать на себя, но не имеете конкретных товаров или услуг, которые можно было бы предложить на рынке. Тогда вам, пожалуй, стоит воспользоваться поддержкой, обеспечиваемой филиалам или франшизам, крупной компании. Посетите несколько выставок франшиз (информация о них есть в Интернете), на которых вы сможете больше узнать о возможностях и разных уровнях инвестиций.

84. ***Изучите преимущества бартера.*** Многие владельцы бизнеса, включая меня, одновременно экономят и расширяют сети контактов, обмениваясь товарами и услугами без использования денег. Например, представьте, что вы владеете типографией, а мне необходимы новые бланки и визитные карточки. Вы говорите, что у вас есть проблема с одним работником, я смотрю на него и вижу, что помощь

тренера может все исправить. Тогда мы приходим к договору о бартере, по которому я бесплатно предоставляю тренинг, а вы предоставляете нужные мне печатные материалы. Правда, это может быть не так просто, поскольку обе стороны должны чувствовать, что по ходу дела получают достаточно. Иначе отношения между ними и репутация может довольно серьезно пострадать. Вот почему вы должны быть открыты в отношении стоимости того, что выставляется на бартер.

85. *Изучите опыт SCORE (Service Corps of Retired Executives).* Речь идет о неприбыльной организации, работа которой посвящена обучению предпринимателей. Главной ее целью является помощь в создании, развитии и успешном функционировании малого бизнеса по всем Соединенным Штатам. Она работает на укрепление сообщества американских предпринимателей при помощи своих опытных добровольных членов. Эти люди предоставляют технические и управленческие консультации потенциальным и уже действующим малым предприятиям и неприбыльным организациям. Члены *SCORE* советуют своим клиентам взвешенно подходить к раскрытию потенциала их бизнеса. Они предоставляют качественное обучение по конкретным проблемам в таких сферах, как финансы, управление персоналом, маркетинг, производство и сбыт. Они также побуждают клиентов, когда это нужно, искать совета и помощи у других профессиональных специалистов и ассоциаций. Программы *SCORE* действуют в самых разных городах по всей Америке. Очень часто их можно найти на базе местных Управлений по делам малых предприятий.

86. *Прочтите книгу Кэтрин Кэтлин и Джейны Мэтьюз* **Путь собственника. От предпринимателя до председателя совета директоров.** Изучив истории из жизни успешных предпринимателей, вы сможете понять этапы, которые проходит растущая компания, а также роли, которые отводятся вам на каждом этапе.

Глава 9

Воспитание лидеров из наших дочерей

Женщиной не рождаются, женщиной становятся.

Симона де Бовуар, французская писательница, философ, идеолог феминизма; супруга Жан-Поля Сартра

Во время моих путешествий по всему миру мужчины и женщины постоянно задают мне вопрос *Что я могу сделать, чтобы воспитать уверенную в себе дочь?* Ведь даже девочки, которым дома позволяют делать все, что они хотят, рано или поздно сталкиваются с проблемой. Выходя в большой мир, они тут же становятся мишенями для общественных посланий о том, как им надлежит выглядеть или себя вести. Это начинается еще в детстве и продолжается довольно долго по мере взросления. Одна женщина из Денвера рассказала мне, что всегда одевала свою дочь дошкольного возраста так, чтобы той было максимально удобно двигаться. Но однажды малышка пришла домой и сказала, что воспитательница детского сада предложила ей одеваться "как девочке". Женщина из Чикаго рассказала, что сознательно отправила свою дочь учиться в школу только для девочек, чтобы та научилась свободно самовыражаться. По ее мнению, только так можно было выработать здоровое ощущение себя как женщины. Когда же ученики из разных школ встретились на каких-то соревнованиях, девочки из смешанных классов просто замучили всех вопросом "А где же мальчики?" К сожалению, школы, телевидение, музыка и реклама неизменно продолжают подчеркивать искусственно созданный идеал женщины.

В самом идеальном случае девочки получают правильные установки дома, но все равно сталкиваются с противоречащими им сигналами от общества. Американская ассоциация

университетских женщин (*AAUW*) провела обширные исследования того, насколько разное к себе отношение испытывают во время учебы юноши и девушки. Вот лишь некоторые открытия, приведенные в отчете этой организации под названием *Как школы обсчитывают девочек*.

- Учителя и преподаватели уделяют девочкам значительно меньше внимания, чем мальчикам.
- Учителя и преподаватели реже общаются с девочками, у которых темная кожа, чем с белыми, несмотря на то, что темнокожие чаще становятся инициаторами общения.
- В американских учебных заведениях растет количество случаев сексуального преследования девочек мальчиками — от порочащих намеков до прямого насилия.
- Во многих учебниках вклад девушек и женщин в историю и науку до сих пор преуменьшается или полностью игнорируется.
- Различия между мальчиками и девочками в знаниях математики весьма невелики и продолжают уменьшаться. Между тем в старших классах и вузах девочки все еще менее охотно, чем мальчики, выбирают сложные курсы и входят в группы лучших математиков.
- Различия в знаниях естественных наук не только не уменьшаются, но вполне могут увеличиваться.
- Даже те девочки, которые хорошо знают точные и естественные науки, гораздо менее склонны делать карьеру в науке или технике, чем их одноклассники.
- Вслед за школьными неудачами в математике у девочек и девушек развивается неуверенность в своих математических способностях.

Целый ряд исследований показал, что решительность и уверенность в себе девочек 9–12 лет идут на убыль, как только они достигают подросткового возраста. В одном исследовании, проведенном Элейн Белл Каплан, студенток университета,

представляющих разные расы и культуры, просили рассказать о своих детских переживаниях. Интересно отметить, что большинство опрошенных женщин припомнили, что были “очень уверенными и решительными” в возрасте между 9 и 10 годами. *Все* они сказали, что в то время их общение с лучшими подругами было “гораздо важнее для их способности налаживать развивающие отношения, чем общение с мальчиками”.

Между тем, как только они достигали подросткового возраста, все менялось. Уже к 11 годам их мысли больше занимали не семья и подруги, а внешний вид и поведение, считающиеся подобающими для девочек. Дальше становилось только хуже. Если они весили хоть немного больше нормы, их тут же начинали дразнить мальчишки и поучать желающие добра родители. Если они вели себя хоть немного по-мальчишески, окружающие тут же начинали обсуждать их сексуальную ориентацию. С этого времени самооценка этих девочек, главным образом, определялась их фигурой. “Это и есть процесс феминизации. Ведь их самоидентификация привязывается к проявлениям женского начала, когда они учатся отвечать нормам и правилам, управляющим женственностью”, — говорит Каплан.

Очевидно, нам всем предстоит немало потрудиться, чтобы помочь молодым женщинам, стремящимся к роли лидера, в ней преуспеть. Кроме того, мы должны проделать большую работу, чтобы поощрить тех, кто иначе может так никогда и не решиться развить в себе способности к лидерству. Главное — помнить, что соблюдение норм и правил общества вовсе не означает, что ради простого им соответствия необходимо подавить в человеке все лучшее.

Наилучшие родительские практики

Если вы хотите предоставить своей дочери максимум шансов на успех в дальнейшей жизни, начните с того, что поможет развить ее самооценку и уверенность. Конечно, нельзя сказать, что у *всех* детей есть темперамент или желание когда-нибудь стать лидерами и что им никак этого не добиться без

родительского воспитания. Я лишь имею в виду, что, уделив больше внимания воспитанию дочери, вы можете облегчить ее последующую жизнь, чем бы она потом ни решила заняться.

Самые первые стычки между вами наверняка будут связаны с ее манерой одеваться. Как это ни странно, многие матери просто не понимают, что могут использовать гардероб дочери для воспитания в ней независимости и свободы самовыражения. Д-р Пам Брилл, психолог, писательница и мать четверых талантливых и уверенных в себе дочерей, рассказала мне, что усвоила этот урок очень рано, когда растила свою первую девочку.

С самого раннего детства моя первая дочь поражала своим выбором одежды всех, кто видел ее в детском саду. Она могла выйти из дома в таком виде, словно наступил Хеллоуин или ее разрисовал абстракционист Джексон Поллок. Она даже прошла через период намеренного ношения непарных носков, что в некотором роде позволяло ей чувствовать себя более защищенной. Другие родители смотрели на нее и удивлялись, что она никогда не подбирает себе "нормальную" одежду. Они не могли понять, почему я недостаточно забочусь о том, чтобы она одевалась в подходящей цветовой гамме, и вообще не одеваю ее сама. Мне же приходилось просто игнорировать их мнения. Будучи работающей матерью, я знала, что могу просто загнать себя попытками выиграть каждую битву или беспокойством о том, чего ожидали от меня окружающие. Поэтому я сознательно решила направить все свои воспитательные усилия на первоочередные вопросы — здоровье и безопасность ребенка.

Пам была достаточно сообразительна, чтобы понять, что жизнь с детьми полна гораздо более важных конфликтов, чем те, которые связаны с их манерой одеваться. Однако далеко не все родители достаточно спокойны, чтобы думать так же. Многие люди, особенно самовлюбленные, видят в одежде ребенка отражение родителей и настаивают, чтобы это отражение было *позитивным*. К сожалению, добиться этого иногда

гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд. В своей статье *Ко-нарциссизм: как мы приспосабливаемся к самовлюбленным родителям* психолог Алан Раппопорт пришел к очень интересным выводам. Он утверждает, что, желая, чтобы ребенок действовал в *ваших* интересах, вместо того, чтобы самим действовать в его интересах, вы можете добиться трех следующих вещей.

- Ребенок примет ваши ценности и манеру поведения как свои и даже не будет пытаться мыслить самостоятельно.
- Ребенок станет необычайно податливым и будет доходить до крайностей, лишь бы вам угодить.
- Ребенок будет бунтовать или поступать наоборот, чтобы просто сохранить ощущение собственной личности.

Вы, наверное, заметили, что здесь не говорится о таком результате, как повышение самооценки или уверенности в себе. Если вы хотите, чтобы у вашей дочери в будущем была возможность стать лидером — в семье, бизнесе или стране, — вы должны понимать и укреплять ее предпочтения с раннего возраста. Помимо всего прочего, сюда входит выбор одежды, друзей, прически, игрушек и оформления комнаты. Конечно, будут моменты, когда этому выбору будут противоречить правила безопасности или необходимость усвоить навыки поведения в обществе. Между тем решение вмешаться родители всегда должны принимать осторожно и взвешенно. Популярная родительская философия *Здесь я мама, и я говорю делать так* эффективна далеко не всегда.

Признавайте уникальные способности своей дочери

Одно дело — позволять дочери делать собственный выбор и совсем другое — поддерживать и хвалить ее уникальные предпочтения и склонности. Если первое просто говорит о том, что она делает, то второе определяет, кем она, по сути, является. Мы все знаем родителей, которые подталкивают своих детей

в конкретном направлении из самых лучших побуждений, но в результате делают только хуже. Это происходит потому, что они не понимают *врожденных* особенностей личности своих мальчиков или девочек. Вместо того чтобы разобраться, они просят ребенка вести себя так, как вели бы себя сами, однако это часто несовместимо с его природой. Ребенок может пойти на это и даже преуспеть в тех сферах, которые нравятся родителям, но развить свои наилучшие качества таким образом ему не удастся.

Позвольте привести вам пример того, как моя мама воспитывала меня, свою единственную дочь. Она была очень открытым и приятным в общении человеком и могла наладить чудесные отношения с кем угодно, даже со случайными попутчиками в самолете. Когда я была ребенком, она часто помещала меня в ситуации, в которых нужно было общаться с другими примерно так же, как это делала она. Не могу вам передать, насколько для меня это было трудно. Ведь по природе я очень застенчива и замкнута (вот почему я могу проводить так много времени в одиночестве, работая над книгами!). Правда, встретив меня сегодня, вы этого не заметите. Годами я заставляла себя заниматься тем, что могло удовлетворить ожидания моей мамы, но так и не смогла добиться успеха. Из-за этого я начала думать, что со мной *явно* что-то не так. Однако после того, как мама умерла, я сумела достичь в личном и профессиональном плане очень многого, и не считаю это совпадением. Без осуждения и критики (прямых или косвенных) я смогла заняться тем, что больше всего любила. Причем это удалось мне гораздо лучше, чем вещи, которыми, как я думала, я *должна* была заниматься.

Как жаль, что в годы моего детства еще не была написана прекрасная книга Пола Тайгера и Барбары Бэррон-Тайгер *Какого типа ваш ребенок?* Ведь она основана на типологии личности Майерс-Бриггс (тесте *MBTI*). А если вы читали мои предыдущие книги, то знаете, что это единственное стандартное исследование личности, которому я полностью доверяю. Более того, я очень рекомендую его тем, кто желает глубже познать самих себя. В двух словах, тест *MBTI* позволяет из-

мерить личностные предпочтения, сквозь которые, как сквозь фильтры, мы воспринимаем окружающий мир. На самом деле эти предпочтения формируются в человеке к тому времени, когда ему исполняется четыре года, плюс-минус пару лет. Они определяют все, от карьеры, которую мы в конце концов выбираем, до супруга, с которым решаем вместе жить. Авторы книги *Какого типа ваш ребенок?* проделали замечательную работу, описав типы личности и способы их использования при воспитании детей. Не так давно мне представилась возможность расспросить самого Пола Тайгера о важности воспитания детей в соответствии с их природой. Вот что я услышала.

> *Самооценка и уверенность в себе происходят от того, что другие признают и ценят вас за то, кем вы действительно являетесь. Большинство родителей не понимают, кем являются их дети, а ждут, что те станут похожими на них самих или на других их детей. Со временем это может настолько размыть истинную сущность ребенка, что в результате он всю свою жизнь будет стараться добиться признания окружающих. Уверенность в себе основывается на использовании своих сильных сторон. Женщин и девушек, которые относятся к "думающему типу", часто за это не ценят. И это одна из причин, по которым женщинам вроде Хиллари Клинтон и Мадлен Олбрайт приходится прилагать так много усилий. В общем, на наш взгляд, наиболее здоровый способ, которым родители могут поощрить дочерей полностью раскрыть свой потенциал, — признать и оценить их предпочтения.*

В соответствии с этими словами не стоит ожидать одинаковых поступков, склонностей или талантов от всех своих детей. Возможно, вы не относитесь к самовлюбленным родителям, которые ожидают, что их дети будут вести себя так же, как они. Но, может быть, вы попали в другую ловушку и ожидаете, что все они будут вести себя одинаково? Насколько часто с ваших губ срывается фраза *Почему бы тебе не брать пример со своего брата?* А как насчет заявлений вроде *Если твоя*

сестра может учиться на отлично, то прекрасно можешь и ты? Восхваление талантов ваших детей не означает, что нужно заставлять их делать то, что хочется *вам*. Это означает, что нужно признавать уникальные способности и предпочтения каждого из них как личности. Д-р Брилл предлагает еще несколько проверенных временем воспитательных рекомендаций о том, как это можно сделать лучше всего.

- Внимательно *слушайте* свою дочь. Получая всю полноту внимания во время разговора с вами, она вскоре почувствует, что ее мнение важно для других и стоит того, чтобы его услышали.
- Когда ваш ребенок пытается вести вас, безоговорочно следуйте за ним. Старайтесь избегать завуалированных или предполагаемых критических замечаний наподобие *Почему бы тебе вместо этого...* или *Не думаешь ли ты, что лучше было бы...* Даже ребенок поймет, что на самом деле это *вы* думаете и считаете, что лучше будет сделать иначе.
- Моделируйте послания, которые, по вашему мнению, должна усвоить ваша дочь. Если вы хотите повысить ее целеустремленность, открыто ставьте собственные цели, говорите о них и демонстрируйте работу над их достижением. Успех не передается по наследству; он приходит со временем и опытом.

Внушайте дух соревнования

К сожалению, когда дело доходит до конкурентоспособности, женщины традиционно терпят неудачу. Причина в том, что многие маленькие девочки редко допускаются в детские игры, поощряющие здоровую конкуренцию. Демонстрируя же признаки соперничества в других делах, они рискуют быть не понятыми, а то и осмеянными. В результате они потом очень неохотно соревнуются с кем бы то ни было или делают это не в полную силу, тем самым отказываясь от возможности стать

лидерами. Между тем родители довольно легко могут изменить эту ситуацию, создав девочкам условия для развития духа соревнования. Д-р Тамми Вонг, которую вы, возможно, помните по одной из предыдущих глав, является начальником службы стратегий партнерской организации при компании *Sun Microsystems*. Так вот, она поделилась со мной одной из наилучших практик воспитания, которую ранее не использовал никто. Суть этой практики сводится к тому, что они с мужем намеренно выбрали для своей дочери нейтральное в родовом отношении имя — Джордан Тейлор Вонг. Увидев это имя в резюме, люди не смогут соотнести его ни с мужчиной, ни с женщиной. "Я подумала, что Джордан Тейлор Вонг может быть хорошим именем для генерального директора компании, если наша девочка когда-нибудь захочет им стать", — говорит Тамми. Кроме того, она решила не отличаться от многих других родителей, желающих развить у своих детей дух соревнования и тягу к приключениям. Когда дочери исполнилось всего шесть лет, она вовлекла ее в занятия разными видами спорта. Тамми Вонг вовсе не стремилась сделать Джордан спортсменкой мирового класса. Она даже не беспокоилась о том, что дочь может потерпеть неудачу в тех видах спорта, которыми занялась по ее инициативе. Главным для Тамми было то, чтобы в дальнейшем Джордан не боялась пробовать нечто новое и непривычное.

Между прочим, очень важно, что дочь в этой истории занималась не только индивидуальными, *но и* командными видами спорта. Сразу несколько женщин, с которыми я об этом беседовала, подчеркнули, что навыки, усвоенные на каждой арене, имеют особое значение. Тогда как индивидуальный спорт поощряет вашу дочь достигать *персональных* вершин, командный учит основам членства в группе, которая зависит от ее участия. Понаблюдав за Олимпийскими играми или другими спортивными соревнованиями, вы сами можете увидеть различия в атлетах, которые выступают отдельно или в команде. Гимнасты, например, или метатели молота фокусируются только на своих действиях. Члены же волейбольных, хоккей-

ных, баскетбольных или футбольных команд демонстрируют дух товарищества и понимание коллег, что одинаково важно для успеха.

Однажды я спросила Барбару Стэнни, автора книг *Прекрасный принц не придет* и *Как женщине заработать миллион?*, как ей удалось вырастить троих успешных и уверенных в себе дочерей. Подумав, она ответила, что лучше спросить об этом их самих. Все девочки сказали, что, главным образом, на их жизнь повлияла настойчивость Барбары и ее сила духа. Ведь она всегда упорно делала то, чего больше всего боялась, поскольку это помогало ей развиваться. Дочь Мелисса, которой сейчас уже тридцать три года, даже сказала своей маме: "Ты всегда говорила, что бояться — нормально, но никогда не позволяла страху помешать тебе рискнуть или сделать следующий шаг в желаемом направлении".

Еще одним способом помочь дочерям развить дух соревнования является решение отдать их в школу только для девочек. Недавно мне представилась возможность пообщаться с ученицами расположенной в Лос-Анджелесе *Immaculate Heart High School*. Как и у многих школ с однополым контингентом детей, ее программной задачей является предоставление возможностей для повышения самооценки и полного раскрытия потенциала. Между тем я была поражена уверенностью в себе, которую демонстрировали эти девушки. Когда в конце моей лекции наступило время вопросов и ответов, они не боялись открыто выражать свое мнение. (К сожалению, я не могу сказать того же о некоторых знакомых мне сотрудницах крупных компаний.) Они без колебаний задавали серьезные вопросы о реалиях, с которыми современные женщины сталкиваются на рабочем месте. А затем прозвучал вопрос "В чем плюсы и минусы обучения дочери в школе только для девочек?"

Интересно, не правда ли? В 2000 году фирмой *Goodman Research Group* было проведено исследование, в котором принимали участие более 4200 женщин, окончивших школу для девочек. Вот его результаты.

- 93% опрошенных согласны, что школы для девочек предоставляют больше возможностей для будущих лидеров.
- 91% считает, что школы для девочек лучше соответствуют потребностям молодых женщин в образовании.
- 87% считают, что девочек нужно поощрять к обучению в школах для девочек.
- 85% считают, что школы для девочек придают молодым женщинам больше уверенности в своих силах относительно естественных наук, математики и техники.
- 72% считают, что школы для девочек лучше соответствуют персональным и социальным потребностям молодых женщин.
- 71% считает, что их лучше подготовили к поступлению в университет, чем детей из школ со смешанным обучением.
- 85% считают себя более образованными, чем девушки, окончившие обычные школы.
- 63% считают, что школы для девочек отлично готовят молодых женщин к жизни в реальном мире.
- Выпускницы школы для девочек постоянно превосходят юношей и девушек из других школ по результатам вступительных тестов в университеты примерно на 20%.
- 94% на момент опроса уже окончили или еще продолжали обучение в университете.
- 80% опрошенных после выпуска занимали лидерские должности.

Следовательно, обучение в школах только для девочек дает весьма и весьма положительные результаты. Почему же еще не все родители предоставляют своим дочерям конкурентное преимущество, отправляя их в такие школы? Аргументы звучат разные. Кое-кто заявляет, что такое обучение плохо отражает реальный мир, а потому ограничивает возможность усвоить важные социальные навыки. Оно перекрывает возможности для обсуждения, которое рано или поздно могло бы привести

к смене природы смешанного обучения. Оно слишком элитное и дорогостоящее, тогда как обычные школы лучше финансируются государством и гарантируют более высокий уровень оснащения, подготовки учителей и учебных планов. Наконец, говорят, что изъятие девочек из смешанных школ является одной из причин плохой успеваемости мальчиков.

Преимущества и недостатки обучения любого ребенка в школе для детей одного пола — это то, что каждая семья должна взвешивать самостоятельно. При этом родителям необходимо учитывать свои индивидуальные ценности, принципы и финансовую ситуацию. Ведь принятое решение впоследствии не только сильно повлияет на вашу дочь, но может коснуться и ее братьев, друзей и знакомых. Кроме того, оно может отразиться на привычном ритме жизни семьи (придется возить детей в разные школы, посещать разные мероприятия и т.д.). Тем не менее, если вы хотите дать девочке больше шансов на успех, повысить ее уверенность в себе и подготовить к лидерству, обучение в такой школе может быть хорошим стартом.

Поощряйте финансовую независимость ребенка

В своей книге *Хорошие девочки не становятся богатыми: 75 финансовых ошибок, которые обычно совершают женщины* я уже говорила о сложностях в распоряжении женщин финансами.

> *Несмотря на то, что в детстве большинство из нас получает правильные послания о важности финансовой независимости, когда наступает черед накопления необходимых для нее денег, мы делаем все неправильно. Почему так происходит? Потому что мы получаем слишком много посланий, противоречащих одно другому. С одной стороны, нас учат ценить деньги, расходовать и экономить их разумно. С другой — нас прямо или косвенно учат, что не менее важно быть добрыми, заботливыми и дружелюбными и что наши истинные роли больше связаны не с деньгами, а с отношениями.*

Такая двойственность приводит к тому, что маленькие девочки сначала ограничивают свой интерес к получению богатства, а затем — и свои возможности его получить. Они не стремятся стать богатыми, не видят себя богатыми или занижают свои способности стать богатыми...

Во время бесед о богатстве с женщинами по всему миру у меня сложилось стойкое впечатление, что им было неудобно говорить на эту тему. Их беспокоило само слово богатство. Ведь женщин часто называют "богатыми стервами", тогда как подобных уничижительных терминов для мужчин просто не существует. И видит Бог, мы стараемся избежать страшного слова на букву "С" даже больше, чем разговоров о деньгах! Причем совершенно не важно, сколько вам лет — двадцать пять или пятьдесят. Будучи женщиной, вы меньше фокусируетесь на методах достижения богатства и гораздо больше на том, чтобы "быть хорошей".

"Хорошие девочки" не становятся богатыми большей частью из-за социальных установок, которые они получают, пока растут.

- *Деньги — это власть, а большинство маленьких девочек не учат быть властными; их учат быть "хорошими".*
- *Общество готовит девочек к тому, чтобы быть заботливыми, воспитывающими и обеспечивающими комфорт (вовсе не обязательно — зарабатывающими).*
- *Рожая и воспитывая детей, женщины часто делают перерывы в карьере, за что разными способами наказываются. Кроме того, им часто навешивают уничижительные ярлыки "домашних клуш" и "наседок".*
- *Женщины традиционно более склонны тратить свои доходы на детей и дом, тогда как мужчины более склонны к бережливому вложению средств.*

- *Женщины неохотно просят премии, повышение в зарплате или в должности соответственно их вкладу в работу организации, поскольку не уверены, что заслуживают этого.*

Финансовая грамотность и независимость важны не только для самооценки и уверенности в себе, но и для свободы выбора. Если только вы не получили богатство по наследству, его достижение требует определенного уровня конкурентной борьбы. Быть свободной в выборе, помимо всего прочего, означает иметь возможность начать собственное дело. Это позволяет уйти с работы, где мало платят или плохо с вами обращаются, либо перейти на роль лидера. Нравится вам это или нет, но деньги означают власть. Пока женщины не будут уделять больше внимания получению своей законной доли мирового богатства, они будут оставаться зависимыми от мужчин и упускать лидирующие роли. Вот почему наилучшие практики воспитания детей предусматривают обучение дочерей правильному обращению с деньгами. Существует целый ряд техник, которыми вы можете их этому научить. Об одной из них хорошо рассказала автор книг и опытный тренер руководителей д-р Карен Отазо.

Учите свою дочь финансовой ответственности еще в раннем подростковом возрасте, регулярно переводя определенную сумму на ее банковский счет. Там должно быть вполне достаточно денег для обоснованных покупок и расходов. Она должна сама распоряжаться этим счетом под вашим чутким руководством. Ко времени достижения среднего подросткового возраста ей можно вручить кредитную карточку с определенным пределом расходов и возложить на нее ответственность за ежемесячную и полную оплату долга по карточке. При этом все деньги, получаемые вашей девочкой в качестве подарков или наследства, должны делиться на сбережения, расходы и благотворительность.

А вот еще несколько рекомендаций по повышению финансовой грамотности (а в идеале — и богатства) вашей дочери.

- Получив счет в ресторане, давайте дочери деньги на его оплату и просите внимательно проследить, чтобы ей правильно дали сдачу.
- Помимо основного содержания, давайте ей деньги за выполнение специально оговоренной работы по дому, причем делайте это *своевременно и соответственно*.
- Учите свою дочь читать и понимать платежные квитанции, сберегательные счета и другие инвестиционные документы.
- Играйте с ней в "Монополию".
- При обсуждении разных карьер и профессий заводите разговор о сопутствующих доходах и о том, как они влияют на образ жизни.
- Помогайте дочери разрабатывать собственный бюджет и придерживаться его, не пополняя фонды после того, как деньги потрачены или переведены в сбережения.
- Используйте деньги, чтобы помочь маленьким девочкам научиться считать в раннем детстве.
- Показывайте дочери, как совершать покупки, сравнивая цены на разные товары и в разных магазинах.
- Играйте с дочерью в "ссуды", чтобы она могла разобраться в том, как накапливаются проценты.
- Интересуйтесь новой и полезной информацией, которая приведена на сайте `http://childrensfinancialnetwork.com`.

Помните об окружающем мире

Как я уже говорила, вы можете делать все правильно дома, а затем обнаружить, что самооценка и уверенность вашей дочери серьезно страдают от влияния общества. К сожалению, феномен выбора и травли изгоев — это реальность, о которой

родители постоянно должны помнить, воспринимая ее исключительно серьезно. Современные технологии лишь облегчили для мальчиков и девочек возможность преследования других анонимно и весьма болезненно. Причем непристойные электронные письма, *SMS* и сообщения в сети гораздо чаще бывают направлены против девушек, чем против юношей. В связи с этим д-р Брилл предлагает следующие рекомендации для родителей.

- Контролируйте входящие и исходящие сообщения с компьютера или мобильного телефона вашей дочери. Так вы сможете вовремя отреагировать, если она станет жертвой нападок или, наоборот, сама начнет терроризировать других. Только делайте это вместе, чтобы не казалось, что вы за ней шпионите. Объясняйте, что ей вы доверяете, а беспокоят вас другие люди и их намерения.
- Следите за сменой ее друзей, оценок, социальных контактов и стилей общения. Плохая успеваемость в школе, нежелание говорить с вами и частая смена подруг могут быть признаками того, что она страдает от враждебного к себе отношения. Постоянно поддерживайте диалог об этом, чтобы ее не удивило, если вы вдруг заговорите о тех или иных переменах.
- Интересуйтесь школьными делами и поддерживайте контакты с учителями. Говорите о своих ожиданиях того, что школа не будет терпеть разного рода преследования ее учеников. Просите учителей сообщать вам, если они заметят перемены в поведении, настроениях или успехах в учебе вашей дочери. Следите, чтобы и самой девочке, и всем в школе было известно, что вы хотите быть в курсе происходящего, если ваша дочь вдруг сама примет участие в травле других.
- Информация всегда должна поступать с обеих сторон. Откровенно обсуждайте с дочерью феномен преследования изгоев, включая коварство и притворство, которое он предполагает. Говорите о своих наблюдениях и догадках, если думаете, что она может заниматься таки-

ми вещами. Предлагайте способы избежать подобного поведения и предоставляйте поддержку, когда дочь рассказывает вам, как трудно ей приходится в современной школе и обществе. Кроме того, отдавайте себе отчет, что далеко не все родители следуют такому же двустороннему принципу сбора информации. Многие папы и мамы готовы просто до хрипоты, до драки защищать агрессивное поведение своих детей.

- Если необходимо, не колеблясь обращайтесь за профессиональной помощью для своей дочери, убедившись, что она никак не может разобраться в своих эмоциях. Не ждите, пока все станет настолько плохо, что девочка впадет в клиническую депрессию или утратит изрядную долю уверенности в себе.

Полезные рекомендации AAUW для родителей, детей и учебных заведений

Американская ассоциация университетских женщин (*AAUW*) проводит отличную работу по исследованию тенденций, связанных с девочками и девушками в образовании. На мой взгляд, одной из наиболее удачных ее публикаций является *Growing Smart: What's Working for Girls in School* (резюме для руководства и план действий). Она содержит массу полезных идей о том, как мы все можем сделать так, чтобы молодые женщины получали нужные знания и опыт, выходя в мир уверенными в себе. Вот лишь несколько предложений для родителей, которые вошли в этот документ.

- Участвуйте в работе структур наподобие родительского комитета, чтобы вносить изменения в школьные правила. Инициируйте обсуждение проблемы равенства полов и просите учителей и администрацию внедрить некоторые из описанных выше идей.

- Требуйте одинаковых усилий, достижений и успехов от своих сыновей и дочерей. Поощряйте мальчиков и девочек заниматься математикой и естественными науками, а также обдумывать нетрадиционный выбор карьеры.
- Поддерживайте спортивные достижения своей дочери. Спонсируйте детскую или молодежную команду, в которую она входит, посещайте игры и делайте все возможное, чтобы команды девочек финансировались по справедливости.
- Отдавайте себе отчет в том, что старательные девочки могут просто разрываться между успехами в учебе и общественной жизни. Формируйте группы поддержки для девочек и членов их семей, которые сталкиваются с подобными проблемами.

Хорошо также, чтобы школы и учителя следовали таким советам *AAUW*.

- Просили других учителей и учеников определять нужды, которые не удовлетворяются действующими учебными программами.
- Налаживали связи с разными молодежными движениями и общественными организациями наподобие скаутов.
- Продумывали краткосрочные эксперименты в классах с учениками одного пола, чтобы преодолеть отставание девочек по математике и естественным наукам. Кроме того, готовили бы их к лучшему взаимодействию в смешанных классах.
- Обучали детей навыкам разрешения конфликтов и разрабатывали понятные школьные правила и процедуру рассмотрения жалоб относительно сексуального преследования.
- Создавали благоприятную атмосферу, в которой девочки чувствовали бы себя комфортно, чтобы стремиться к чему-то и достигать наивысших результатов. Задавали бы для девочек высокий уровень ожиданий.

- Просили помощи у родителей, молодежных организаций и лидеров общин по внедрению идей, способствующих достижениям девочек.
- Поощряли девочек достигать успехов в естественных и точных науках. Вовлекали девочек в обсуждение вопросов всем классом и делали изучение соответствующих предметов интересным и важным для них.
- Принимали учебные стратегии, основанные на равенстве полов. Требовали одинаковых усилий от мальчиков и девочек; уделяли послушным ученикам то же внимание, что и непослушным; создавали смешанные группы и группы с учениками одного пола для обсуждения.
- Представляли девочкам нетрадиционные карьеры. Приглашали в классы женщин и мужчин нетрадиционных профессий и организовывали экскурсии в высокотехнологические компании.
- Подбирали учебники и материалы для чтения, свободные от сексуальных или расовых стереотипов.

Еще несколько рекомендаций от опытных мам

Женщин, предложивших мне идеи по подготовке наших дочерей к лидерству, оказалось так много, что всех их невозможно даже упомянуть в этой книге. Что уж говорить о том, чтобы рассмотреть каждую из этих идей подробно? Между тем я хотела бы особенно поблагодарить Эми Рейхбах, мать двоих дочерей с разницей в возрасте в целое поколение, и Терри Монахан, мать старшекурсницы Северо-восточного университета. Спасибо Мэри Энн Чори, дочь которой только перешла в старшие классы, и Кэрол Фролингер, дочь которой уже совсем взрослая. Все эти женщины предоставили мне следующие замечательные советы.

- Всегда отвечайте на вопросы своей дочери честно и откровенно, не пытаясь ее запутать.
- Если у нее возникает та или иная проблема в школе, поощряйте вашу дочь решить ее самостоятельно; вмешивайтесь, чтобы помочь, только в случае крайней необходимости.
- Обсуждая с ней тему "Кем я хочу стать, когда вырасту", упоминайте также не совсем традиционные для женщин профессии. Показывайте, что для девушки абсолютно нормально желание стать энтомологом, математиком, строителем или архитектором.
- Берите свою дочь с собой на работу и показывайте ей, что и как вы там делаете.
- Называйте в разговорах свою девичью фамилию и рассказывайте о своих родителях, бабушках и дедушках.
- Уделяйте больше внимания воспитанию сыновей: говорите им о равенстве полов и настаивайте на уважительном отношении к женщинам и девушкам.
- Выбирайте педиатров, юристов, бухгалтеров и других специалистов женского пола, чтобы у ваших дочерей были достаточно яркие ролевые модели.
- Учите свою дочь всегда хорошо делать ее "работу". Пока она еще ходит в школу, "работой" может считаться учеба, участие в делах семьи, помощь родственникам, друзьям, соседям и просто знакомым.

Советы тренера по воспитанию лидеров из наших дочерей

87. ***Признавайте, что ваша дочь является той, кем она есть, а не той, кем вы хотите, чтобы она была.*** Прочтите книгу Пола Тайгера и Барбары Бэррон-Тайгер *Какого типа ваш ребенок?*, чтобы больше узнать о типах личности и о том, как можно выработать уверенность и высокую само-

оценку вашей девочки, развивая ее уникальные способности и предпочтения.

88. ***Поощряйте участие в индивидуальных и командных видах спорта.*** Ваша дочь может никогда не войти в Олимпийскую сборную, но уметь соревноваться она просто обязана. Быть полезным членом команды, выигрывать и проигрывать никому еще не мешало. Все это — ценные уроки, которые хорошо послужат ей на протяжении всей жизни.

89. ***Развивайте независимое мышление и умение принимать решения.*** Позволяйте своей дочери самостоятельно выбирать себе одежду, заказывать блюда в ресторане и иметь собственное мнение, даже если все это противоречит вашему выбору.

90. ***Подумайте о школе только для девочек.*** Исследования показывают, что девочки, которые посещают школы для девочек, лучше усваивают навыки лидерства. Они получают более высокие оценки по математике и естественным наукам, больше стремятся к нетрадиционным карьерам и ценят себя выше, чем девочки из смешанных школ. Иногда можно встретить пилотные программы только для девочек и в общественных школах. Если же в вашей местности такого нет, подумайте, как подобное обучение можно организовать для вашей дочери.

91. ***Запишите свою дочь в секцию самообороны.*** Девочек там обычно учат не только защищаться физически, но и развивать уверенность в себе, которая будет полезна во всех сферах их жизни.

92. ***Учите свою дочь обращаться с финансами.*** С самого раннего возраста предоставьте ей банковский счет с регулярным пополнением, а также давайте советы о том, как нужно зарабатывать, экономить и тратить деньги.

93. ***Будьте в курсе школьных дел своей дочери.*** Обсуждайте свои ожидания по поводу обучения и обращения с девочками в этом учебном заведении. Настаивайте на том,

чтобы школа всячески демонстрировала неприемлемость разного рода нападок и преследований.

94. ***Определите внешкольные занятия, подходящие для личности вашей дочери.*** Конечно, не все девочки могут мечтать о различных летних лагерях, секциях туризма или альпинизма. Между тем очень важно, чтобы они участвовали в программах, позволяющих развить их лидерские качества или проявить уникальные таланты. Например, для этого могут отлично подойти занятия поэзией, искусством или уроки актерского мастерства и театральный кружок.

95. ***Воспитывайте в своих сыновьях уважение к женщинам.*** Мальчики, которых с детства учат, что девочки имеют те же права, что и они, с большей вероятностью вырастут в мужчин, которые будут поощрять женщин, а не подпадут под их влияние. Постоянно подчеркивайте равенство полов и не поощряйте поведение мальчиков, которое так или иначе унижает женщин или умаляет их достоинства.

96. ***Развивайте умение вашей дочери распознавать неподобающие послания общества и отвечать на них.*** Говорите с ней о вариантах поведения при встрече с нежелательными знаками внимания, сексуальным преследованием или другими формами сексизма. Помогите ей заранее научиться решать подобные проблемы.

97. ***Будьте примером для подражания.*** Ваша дочь наверняка будет учиться лидерству и уверенности, наблюдая за вами. Поэтому старайтесь развить собственные навыки общения, напористости, поведения в обществе и лидерства, чтобы она могла видеть, как все это выглядит в реальном времени.

98. ***Фокусируйтесь на развитии эмоционального интеллекта своей дочери.*** Она может быть очень сообразительной и уверенной в себе, но хорошо ли она ладит с другими детьми? Умеет ли она контролировать свои эмоции? Умеет

ли она сопереживать окружающим? Слишком многие родители вздыхают с облегчением, когда узнают, что их дочь необычайно талантлива. Между тем они забывают убедиться, что девочка владеет еще и социальными навыками, без которых обычно очень трудно достичь успеха.

99. ***Подталкивайте свою дочь к нетрадиционным занятиям и карьерам.*** Если вы не можете поехать с ней в столицу, чтобы продемонстрировать работу правительства, посидите вместе с ней за компьютером и покажите ей женщин-политиков всего мира. Если вы вместе приходите в ресторан, которым владеет женщина, попросите представить девочку хозяйке. Используйте любую возможность дать дочери понять, что ее ждет большой мир, в котором она ограничена лишь тем, что сама для себя выбирает.

Рекомендуемая литература

Всевозможных книг, статей и периодических изданий, посвященных лидерству, существует так много, что перечислить все их здесь просто невозможно. Поэтому, если я что-то не упомяну, то вовсе не из-за качества или ценности отдельного источника. Я просто хотела первым делом порекомендовать вам материалы, которые сама с удовольствием прочла и нашла полезными в формировании собственного мнения о лидерстве и его составляющих. Некоторые книги якобы раскрывают некие *секреты*, но лично я верю в три вещи. Во-первых, вы должны быть лидером для своего времени, что значит давать последователям то, что *им* нужно, а не то, что вы хотите им дать. Во-вторых, как и у женщин из этой книги, ваш стиль лидерства будет формироваться на основании вашего собственного опыта. Наконец, в-третьих, изучать лидерство необходимо постоянно. Не важно, *какие* книги по лидерству вы читаете; важно, что вы их *вообще* читаете. Лишь делая это, вы сможете расширить свой багаж знаний по той весьма обширной дисциплине, которую мы называем *лидерством*.

Книги

Urgent Message from Mother: Gather the Women, Save the World. Jean Shinoda Bolen, MD (Conari Press, 2005).

The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need to Know to Put Your EQ to Work. Dr. Travis Bradberry and Dr. Jean Greaves (Fireside, 2005).

The Disease to Please: Curing the People-Pleasing Syndrome. Harriet Braiker (McGraw-Hill, 2002).

Hit the Ground Running: A Woman's Guide to Success for the First 100 Days on the Job. Liz Cornish (McGraw-Hill, 2006).

Enlightened Power: How Women Are Transforming the Practice of Leadership. Lin Coughlin, Ellen Wingard and Keith Hollihan (Jossey-Bass, 2005).

Франкел Л. П. Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе: сотня подсознательных ошибок, вредящих карьере женщины. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2006.

The Girl's Guide to Starting Your Own Business: Candid Advice, Frank Talk and True Stories for the Successful Entrepreneur. Caitlin Friedman and Kimberly Yorio (Collins, 2005).

Leadership the Eleanor Roosevelt Way: Timeless Strategies from the First Lady of Courage. Robin Gerbert (Portfolio, 2002).

Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Robert Greenleaf (Paulist Press, 2002).

The Tao of Leadership: Lao Tzu's Tao Te Ching Adapted for a New Age. John Heider (Humanics Publishing Group, 1986).

Her Place at the Table: A Woman's Guide to Negotiating Five Keys Challenges to Leadership Success. Deborah Kolb, Judith Williams and Carol Frohlinger (Jossey-Bass, 2004).

The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas That Determine Bargaining Success. Deborah Kolb and Judith Williams (Simon & Schuster, 2000).

A Force for Change: How Leadership Differs from Management. John Kotter, PhD (Free Press, 1990).

Манзони Ж.-Ф., Барсу Ж.-Л. Синдром установки на неудачу: как хорошие менеджеры заставляют хороших работников терпеть неудачу. — Гиппо, 2005.

Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace. Gordon MacKenzie (Penguin Putnam, 1998).

Нельсон Б. 1001 способ поощрить работника. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007.

Нельсон Б. 1001 способ мотивировать работника. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007.

It's All Politics: Winning in a World Where Hard Work and Talent Aren't Enough. Kathleen Kelley Reardon (Currency, 2005).

The Secret Handshake: Mastering the Politics of the Business Inner Circle. Kathleen Kelley Reardon (Currency, 2002).

Сандерс Т. Фактор личной привлекательности: как повысить свой ЛП-фактор и осуществить свои мечты. — Попурри, 2006.

Reach for the Summit: The Definite Dozen System for Succeeding at Whatever You Do. Pat Summitt (Broadway Books, 1999).

Тайгер П., Бэррон-Тайгер Б. Какого типа ваш ребенок? — АСТ, Астрель, 2005.

Андервуд Д. Больше чем розовый “Кадиллак”: 9 ключей к успешному руководству компанией “Мэри Кэй”. — Попурри, 2005.

Статьи и отчеты

Gender Gaps: Where Schools Still Fail Our Children. American Association of University Women Educational Foundation (1998).

Growing Smart: What's Working for Girls in School. American Association of University Women Educational Foundation (1995).

“Women's Perceptions of the Adolescent Experience”. Elaine Bell Kaplan (Adolescence, Fall 1997).

Ниже приведены еще некоторые статьи, доступные в Интернете по адресу `http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu`.

“Required Reading for Executive Women — and the Companies Who Need Them”. Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, and Anna Fels (Harvard Business Review OnPoint Collection, March 2005).

“Ways Women Lead”. Judy B. Rosener (Harvard Business Review, November–December 1990).

“What's Holding Women Back?” Sheila Wellington, Marcia Brumit Kropf, and Paulette R. Gerkovich (Harvard Business Review, June 2003).

Научно-популярное издание

Лоис П. Франкел

Хорошие девочки не становятся лидерами: 99 способов стать топ-менеджером

Литературный редактор *Л.Н. Красножон*
Верстка *М.А. Удалов*
Художественный редактор *О.Л. Василенко,*
Корректоры *Л.А. Гордиенко,*
Л.В. Чернокозинская

ООО "И. Д. Вильямс"
127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 22.05.2008. Формат 84×108/32.
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 16,8. Уч.-изд. л. 13,2.
Доп. тираж 7000 экз. Заказ № 9674.

Отпечатано по технологии CtP
в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ

СОТНЯ ПОДСОЗНАТЕЛЬНЫХ ОШИБОК, ВРЕДЯЩИХ КАРЬЕРЕ ЖЕНЩИНЫ

Лоис П. Франкел

Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе

Сотня подсознательных ошибок, вредящих карьере женщины

Лоис П. Франкел

д-р философии

www.williamspublishing.com

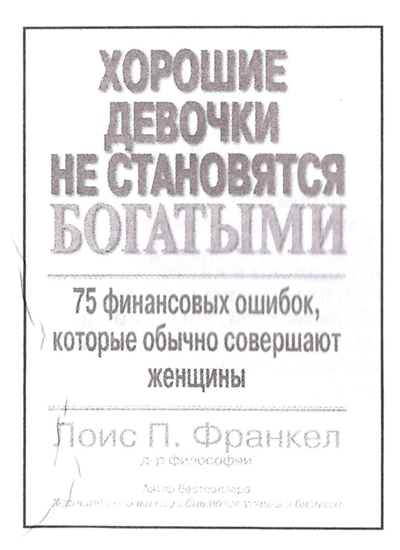
Задумывались ли вы о том, что мешает вам сделать быструю и успешную карьеру? Ответ на этот вопрос не так уж сложен. Вы держите в руках уникальный сборник ошибок, которые многие женщины совершают на рабочем месте, сами того не подозревая. Собрала и описала эти ошибки настоящий мастер своего дела — д-р Лоис П. Франкел, много лет проработавшая тренером персонала в самых разных компаниях. Для удобства читателей все ошибки в книге сгруппированы по темам — образ мыслей, внешний вид, манера разговаривать и др. После описания каждой ошибки д-р Франкел дает замечательные советы о том, как исправить и избежать ее в дальнейшем. Отныне ваша карьера целиком в ваших руках. Помните — не обязательно становиться стервой, достаточно перестать вести себя как маленькая девочка! Книга предназначена честолюбивым женщинам всех возрастов и профессий, а также руководителям, заинтересованным в оптимизации работы персонала.

ISBN 5-8459-0896-5

в продаже

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ БОГАТЫМИ

Лоис П. Франкел



www.williamspublishing.com

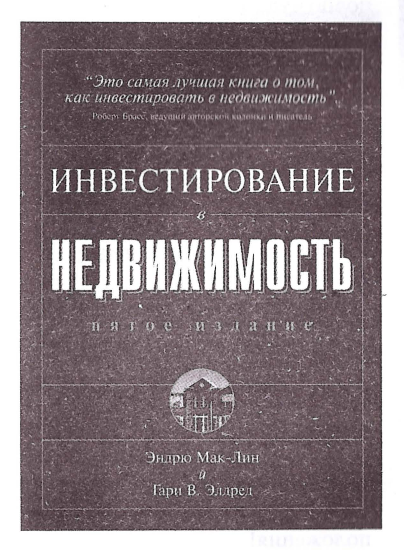
Сколько раз вам приходилось отказывать себе в важной покупке или поездке на море, потому что вы должны были залатать дыры в семейном бюджете? Сколько раз вы переносили свой отпуск, боясь, что не оправдаете надежд руководства? Сколько раз вы брались за голову, когда из банка приходил отчет о состоянии вашей кредитной карточки? Все эти симптомы "хорошей девочки" были заложены в вас еще в детстве вместе с противоречивыми родительскими установками об отношении к деньгам и собственному финансовому благополучию. Но все не так плохо, как вам может показаться! Опытный специалист по обучению персонала Лоис П. Франкел поможет вам сформировать навыки, которые приведут вас к богатству. В своей книге она не только развенчивает миф о "принце на белом коне", но и преподает основы финансового мышления — обязательного условия достижения финансовой независимости.

ISBN 978-5-8459-1177-3

в продаже

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В НЕДВИЖИМОСТЬ
5-е издание

Эндрю Дж. Мак-Лин, Гари В. Элдред



www.dialektika.com

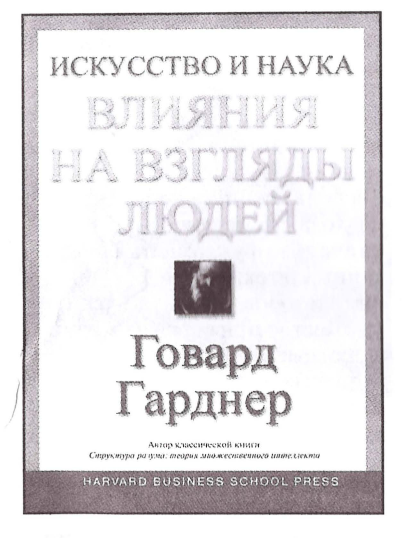
В бестселлере известных американских специалистов по работе с недвижимостью подробно описано, как зарабатывать деньги на всех операциях с недвижимостью: съеме или сдаче внаем, продаже, покупке, ремонте, выборе кредита, операциях с заложенных имуществом. Здесь рассказано, что следует оговаривать в договорах, как минимизировать свои расходы и правильно модифицировать недвижимость, чтобы извлечь из нее максимальный доход. Приведенные в качестве примеров цены, районы, детали юридических процедур, процентные ставки и т.д., не отличаются качественно от тех, что характерны для нашего рынка, — если вы овладеете универсальными законами правильного обращения с недвижимостью, вы сможете зарабатывать деньги по всему миру — в США, России, ОАЭ или любой другой стране.

ISBN 978-5-8459-1144-5 **в продаже**

ISBN 978-5-8459-1384-5

ИСКУССТВО И НАУКА ВЛИЯНИЯ НА ВЗГЛЯДЫ ЛЮДЕЙ

Говард Гарднер



www.williamspublishing.com

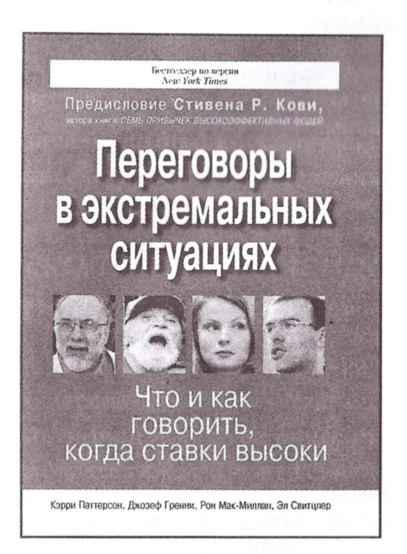
Говард Гарднер — автор теории множественного интеллекта, один из самых известных современных психологов. Книга *Искусство и наука влияния на взгляды людей* посвящена тому, как люди изменяют свои взгляды по тем или иным вопросам. Автор выделяет и подробно анализирует семь рычагов изменения взглядов: умозаключения, исследования, резонанс, репрезентативные описания, ресурсы и вознаграждения, события в реальном мире, противодействие. Используя разработанную автором схему (шесть уровней изменений во взглядах; четыре вида идейного содержания; восемь форматов репрезентативных описаний; а также семь рычагов изменения взглядов), становится возможным определить необходимое для изменения взглядов воздействие. Книга отличается практической направленностью и снабжена многочисленными примерами из сфер науки, образования, искусства, политики и бизнеса.

ISBN 978-5-8459-1010-3

в продаже

ПЕРЕГОВОРЫ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ СИТУАЦИЯХ

Кэрри Паттерсон
Джозеф Гренни
Рон Мак-Миллан
Эл Свитцлер



www.williamspublishing.com

В книге *Переговоры в экстремальных ситуациях* рассказывается о том, как наладить конструктивный диалог в ситуациях, когда эмоции берут верх над разумом или когда обсуждаются чрезвычайно важные вопросы. В таких ситуациях на кон поставлено очень многое, мнения собеседников разнятся, а эмоции накалены до предела. Авторы предлагают практические советы и шаблоны поведения, научившись применять которые, вы научитесь не только избегать деструктивного противостояния, но и превращать конфликтные ситуации в плодотворные дискуссии и находить консенсус даже в самых бесперспективных спорах. Вы научитесь общаться и тем самым измените свою жизнь к лучшему. Книга рассчитана на широкий круг читателей, но особенно пригодится профессиональным переговорщикам, менеджерам и людям, которые по роду деятельности часто оказываются в конфликтных ситуациях.

ISBN 978-5-8459-1383-8

в продаже

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ СТОЛКНУЛИСЬ С НЕВЫПОЛНЕННЫМИ ОБЕЩАНИЯМИ, ОБМАНУТЫМИ ОЖИДАНИЯМИ И АГРЕССИВНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

Кэрри Паттерсон
Джозеф Гренни
Рон Мак-Миллан
Эл Свитцлер

ПРЕДИСЛОВИЕ ТОМА ПИТЕРСА

Вам уже никогда не придется опасаться конфликтов!

Управление конфликтом

Авторы бестселлера *Ведение переговоров в экстремальных ситуациях*

что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением

Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Мак-Миллан, Эл Свитцлер

www.williamspublishing.com

Вы наверняка не раз оказывались в ситуациях конфликта, когда отношения накалены до предела, вас не желают выслушать, и вы срываетесь на крик — или демонстративно замолкаете. Вы прекрасно понимаете, что проблему таким путем не решить, но просто не знаете, как себя вести. Если ситуация повторяется, то повторяется и ваша реакция, и со временем проблема становится нерешаемой, а вы медленно, но верно движетесь к неврозу. С такими ситуациями и такой реакцией прекрасно знакомы авторы этой в высшей степени занимательной и полезной книги — они называют это ситуацией конфронтации. Авторы научат вас конструктивному поведению в совершенно, казалось бы, деструктивных конфликтах. Простые модели помогут вам не бояться конфликтов, отстаивать собственное мнение и при этом не портить отношения с окружающими.

ISBN 978-5-8459-1188-9 **в продаже**

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ ДЛЯ ЧАЙНИКОВ

Сью Фокс
Перрин Каннингем



www.dialektika.com

В этой замечательной книге собрано множество полезных советов и правил поведения в современном мире бизнеса. Авторы рассказывают не только о деловом стиле одежды и правилах поведения на бизнес-мероприятиях, но и подробно останавливаются на этикете электронной переписке, правилах пользования мобильным телефоном, нормах политкорректности. *Деловой этикет для "чайников"* пригодится буквально каждому — от выпускника вуза, рассчитывающего получить место в крупной компании, до руководителя этой компании, не желающего ударить в грязь лицом в своем кругу; от частного предпринимателя, желающего улучшить свой имидж, до домохозяйки, которая сможет организовать прием в доме мужа-предпринимателя, и помочь ему выбрать галстук.

ISBN 978-5-8459-0519-2

в продаже

ЙОГА ДЛЯ "ЧАЙНИКОВ"

Джордж Фойерштайн, Ларри Пейн



www.dialektika.com

Книга *Йога для "чайников"*, исчерпывающее пособие для всех, кто интересуется йогой, станет вашим практическим руководством по улучшению здоровья и обретению спокойствия духа. Эта книга, написанная американскими профессиональными инструкторами йоги, содержит всю необходимую информацию для того, чтобы начать практику йоги: от теоретических основ йоги и необходимых условий для занятий — до подробного описания йогических поз и возможных трудностей. Прочтите эту книгу, и вы узнаете, как с помощью йоги раскрыть необыкновенный потенциал своего тела и сознания!

ISBN 5-8459-0758-6

в продаже

НОУТБУКИ ДЛЯ "ЧАЙНИКОВ" 2-Е ИЗДАНИЕ

Дэн Гукин



www.dialektika.com

Это второе издание популярной книги, в которой в простой и увлекательной форме рассказывается о современных переносных компьютерах, или, как их еще называют, ноутбуках. Книга станет вашим незаменимым руководством по выбору, использованию и наладке ноутбука для ваших нужд. Здесь вы найдете не только множество советов о том, как настроить ноутбук, как сделать работу с ним приятной, как не испортить его, но также описание современного программного обеспечения и дополнительного оборудования. Отдельно рассмотрены вопросы безопасной работы в сети и в общественных местах. Книга будет полезна как для начинающих пользователей компьютера, так и для тех, кто уже имеет опыт работы с ноутбуком.

ISBN 978-5-8459-1260-2 **в продаже**

УХОД ЗА СОБАКОЙ ДЛЯ "ЧАЙНИКОВ"

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

Джина Спадафори



www.dialektika.com

В этой книге можно найти самую разнообразную полезную информацию о собаках: где следует брать щенка или взрослое животное, как правильно его выбрать и наладить отношения, основанные на любви, доверии и понимании собакой своего места в человеческой семье. Здесь есть и рекомендации по рациональному питанию собак, подробно рассказывается об их потребностях в питательных веществах в зависимости от возраста и образа жизни. Большое внимание уделяется вопросам ухода и профилактики различных заболеваний. Вы узнаете, как следить за состоянием здоровья своего питомца, в каких случаях необходима помощь ветеринара. В книге также рассматриваются распространенные поведенческие проблемы и пути их устранения. Книга предназначена для широкого круга читателей.

ISBN 978-5-8459-1350-0

в продаже


Л. Франкел
ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ
WARNER
BUSINESS
BOOKS

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

На самом деле женщины постоянно кем-то руководят. Они просто не называют это лидерством. Женщины часто игнорируют качества, умения и навыки, которыми уже обладают и которые могут сделать их великими лидерами. При этом они сами мешают построению собственных карьер. К счастью, в своей новой книге автор бестселлеров и признанный во многих странах тренер руководителей д-р философии Лоис П. Франкел развенчивает мифы о женском лидерстве. Более того, она открывает перед женщинами возможность действительно взять на себя роль лидера на рабочем месте. Она предлагает 99 наиболее эффективных стратегий достижения успеха и высвобождения врожденных лидерских навыков. Полная практических советов и примеров из реальной жизни книга *Хорошие девочки не становятся лидерами* раскрывает способы, с помощью которых женщины могут стать лидерами в бизнесе, дома и где угодно. В частности, читатели узнают, почему людей нужно вести, а не управлять ими, и как быть настойчивыми, но не агрессивными. Здесь также подробно рассказывается о том, как подготовиться к неудачам, поскольку рано или поздно все мы с ними сталкиваемся. Отказавшись от вредного для себя поведения, женщины смогут полностью реализовать свой управленческий потенциал и стать самыми лучшими лидерами в меру своих способностей.
Пришло время для женщин взять на себя ответственность за свою жизнь. *Хорошие девочки не становятся лидерами* — это настольная книга каждой женщины XXI века, которая хочет найти лидера внутри себя.

Д-р философии **Лоис П. Франкел** является президентом *Corporate Coaching International* — консалтинговой фирмы со штаб-квартирой в Калифорнии. Эта фирма специализируется на обучении руководителей разных уровней, развитии лидерских качеств и формировании команд. Д-р Франкел также популярна как докладчик на различных мероприятиях и автор бестселлеров. Живет она в Пасадене, штат Калифорния.


Фото Ричарда Вильямса

ISBN 978-5-8459-1390-6





Издательский дом "Вильямс"